

# **עובדים עם קונפליקטים**

## **מיומנויות ואסטרטגיות לפעולה**

## **הקדשה**

לנורה בת השלוש, ולג'סיקה בת שלושת החודשים, שתרמו באופן פעיל לחיבור ספר זה.  
יהי רצון שתזכינה, הן ובני דורן, לחיות בעולם של שלום.

# עובדים עם קונפליקטים

## מיומנויות ואסטרטגיות לפעולה

◆ סימון פישר ◆ דקה איברהים עבדי

◆ ג'אוד לודין ◆ סטיב ויליאמס

◆ ריצ'ארד סמית ◆ סו ויליאמס

תרגום: רותי אסולין

עריכה והבאה לדפוס: רולי רוזן

עריכה גרפית: איילת טיקוצקי

## על אודות (RTC) Responding To Conflict

[מגיבים לקונפליקטים]

RTC הוא ארגון בינלאומי שלא למטרות רווח, שמקום מושבו בברמינגהם, שבבריטניה. הארגון מעניק ייעוץ, הכשרה בין-תרבותית ותמיכה ארוכת טווח לאנשים הפועלים למען השלום, הפיתוח, זכויות וסיוע חירום בחברות הפגועות או המאוימות על ידי קונפליקטים אלימים. RTC פועל במספר שפות, יחד עם שותפים בדרגים שונים, החל מפעילי השטח ועד לדרג הממשלתי והבינלאומי. הארגון מתמקד הן בחיזוק היישום והצד המבצעי של הפעילות והן בחיזוק תהליכי התוויית המדיניות. מטרתו לסייע בבניית יכולת ביצוע יישומית שבכוחה להביא לטרנספורמציה של קונפליקטים, ולבניית שלום באזורים הזקוקים ביותר ליכולות אלה. לקבלת מידע נוסף על אודות RTC, ר' עמ' 173, בפרק 10.



RTC

Bristol Road 1046

Birmingham B29 6LJ, UK

טל': 44+ 121 4155641 פקס: 44+ 121 4154119

דוא"ל: [enquiries@respond.org](mailto:enquiries@respond.org)

## פתח דבר למהדורה העברית

הוצאת המהדורה העברית של הספר עובדים עם קונפליקטים היא תוצר של שיתוף פעולה מתמשך בין הארגון הבינלאומי RTC (Responding to Conflict) שמושב בבריטניה, לבין ארגון שתי"ל - שירותי תמיכה ויעוץ לארגונים לשינוי חברתי מיסודה של הקרן החדשה לישראל, הפועל בארץ. מאז יסודו בשנת 1982, העניק שתי"ל סיוע ויעוץ לאלפי ארגונים לשינוי חברתי, הפועלים לקידום זכויות האדם והאזרח, הצדק החברתי והפלורליזם בישראל. כחלק מפעילות זו, יזם שתי"ל גם תהליכי הכשרה לארגונים בתחום ניהול הקונפליקטים, אשר נערכו בשיתוף פעולה עם ארגון RTC. הוצאת הספר בעברית היא חלק מפעילות זו.

בפעם הראשונה מביא הספר - באופן נגיש ובהיר לקורא הישראלי - את תוצר מחשבתם ועבודתם של מומחים בינלאומיים הפועלים באזורי קונפליקט שונים בעולם, תוך דגש מיוחד על תפקידם של ארגוני החברה האזרחית בקונפליקטים כאלו, ועל האפשרויות העומדות בפניהם להשפיע, לשנות, ולהפוך את הקונפליקטים למקור בונה של שינוי חברתי, במקום למוקד של אלימות והרס. במדינה רוויית קונפליקטים כמו ישראל, אנו רואים חשיבות רבה בהפצת הידע הזה, אשר בודאי יתרום רבות להתמקצעותם של ארגונים ופעילים העוסקים בנושא.

תרגום הספר הוא גם תוצר של המרכז לניהול תהליכי קונפליקט ושינוי אשר החל לפעול בשתי"ל בשנת 2006, ואשר שם לו למטרה לקדם ניהול בונה של קונפליקטים ושימוש בהם ככלי לשינוי חברתי חיובי. המרכז מעניק שירותי יעוץ והכשרה בנושאי ניהול בונה של קונפליקטים.

אנו בטוחים כי הספר יסייע לכל אותם פעילים רבים, המשקיעים ימים כלילות בעבודה עם קונפליקטים בישראל, ומאחלים לכם קריאה נעימה ופורה.

**רחל ליאל, מנהלת שתי"ל**  
**גופל ראו מנהל RTC**

שתי"ל: ת.ד. 53395 ירושלים 91533, טלפון: -672359702,  
כתובת דואל: [Shatil@shatil.nif.org.il](mailto:Shatil@shatil.nif.org.il)  
אתר שתי"ל: [www.shatil.org.il](http://www.shatil.org.il)

**שתי"ל**  
**شتیل**  
**Shatil**



xi	מפתח על אודות המחברים
xiii	שלמי תודה
xv	מבוא

## חלק ראשון: ניתוח

1	<b>פרק 1: להבין את הקונפליקט</b>
	לקראת מסגרת מושגית
3	הבנת הקונפליקט
3	תקציר
5	התמודדות עם קונפליקטים
6	גישות שונות: ניהול, יישוב או טרנספורמציה של הקונפליקט
9	אלימות אינה התנהגות בלבד: היא כרוכה גם בהקשר ובגישות
11	אלימות ואי-אלימות כדרכים לחולל שינוי
11	השלום כתהליך
14	בניית שלום מהי?
14	מהי הדרך הטובה ביותר להתחיל?

	<b>פרק 2: כלים לניתוח קונפליקטים</b>
17	מבוא
17	ניתוח קונפליקטים מהו?
18	כלים לניתוח קונפליקטים
20	ציר הזמן
22	מיפוי קונפליקטים
25	משולש ה-ABC
27	הבצל
29	עץ הקונפליקט
30	ניתוח כוח-שדה
31	עמודי התווך
32	הפירמידה
35	אילו נושאים כיסינו, ולאן מועדות פנינו

	<b>פרק 3: נושאים מכריעים</b>
37	מבוא
38	כוח
41	תרבות
44	זהות
50	זכויות

55	.....	<b>חלק שני: אסטרטגיה</b>
----	-------	--------------------------

**פרק 4: בניית אסטרטגיות להתמודדות עם קונפליקטים**

57	.....	מבוא
59	.....	חזון: בנייה ושיתוף
60	.....	משולשים רב-שכבתיים
63	.....	מיפוי לצורך איתור נקודות כניסה
64	.....	הרשת: רעיונות להתמודדות עם קונפליקטים
67	.....	הגלגל
68	.....	סיוע וקונפליקט
70	.....	מיפוי השפעתן של תכניות סיוע ופיתוח על קונפליקטים
73	.....	מעגל האסטרטגיות

**פרק 5: להשפיע על המדיניות**

**צרפו אליכם את הארגון שלכם**

79	.....	מבוא
80	.....	איך להשתמש בפרק זה
80	.....	עץ הערכים: מה אתם מייצגים
82	.....	קשת האסטרטגיות האפשריות
		רשימת בדיקה לארגונים לא-ממשלתיים הפועלים באזורים
82	.....	שמתנהלים בהם קונפליקטים
85	.....	הערכת יכולת הארגון
87	.....	לעזור לאנשים להשתנות

---

91	.....	<b>חלק שלישי: פעולה</b>
----	-------	-------------------------

**פרק 6: התערבות ישירה בקונפליקט**

95	.....	מבוא
96	.....	אי אלימות כגישה להתערבות בקונפליקטים
97	.....	לקראת התערבות
99	.....	לעורר מודעות ולגייס תמיכה בשינוי
103	.....	מניעה
106	.....	קיום נוכחות
111	.....	יצירת תנאים המאפשרים הסדר

**פרק 7: התמודדות עם התוצאות**

123	.....	מבוא
124	.....	שיקום בעקבות מלחמה: שילוב ההיבטים הפיזיים והחברתיים
127	.....	שיקום פסיכולוגי: סיוע לפרט להתמודד עם העבר
129	.....	שיקום חברתי: בניית מערכות יחסים
136	.....	סיכום



**פרק 8: עבודה עם המארג החברתי**

137 ..... מבוא

138 ..... חינוך לשלום ולצדק

143 ..... קידום השתתפות הציבור הרחב בקבלת החלטות

145 ..... פיתוח ממשל תקין

---

**חלק רביעי: למידה** ..... 151

**פרק 9: הערכת הפעילות**

153 ..... מבוא

155 ..... הערכת "עבודה עם קונפליקטים"

157 ..... רשת ההערכה

158 ..... הערכת ההשפעה של הפעילות

158 ..... מדדים

159 ..... נושאי הערכה עיקריים

**פרק 10: אל תפסיקו ללמוד...**

163 ..... מבוא

163 ..... ארגונים

168 ..... מקורות



# מפתח על אודות המחברים

## Simon Fisher

מנהל את ארגון (RTC) Responding to Conflict מיום היווסדו ב־1991. אחראי למגוון של תכניות הכשרה ותמיכה ברחבי העולם, בתחום הטרונספורמציה של קונפליקטים. יליד 1948, מורה במקצועו, עבד בתחומי חינוך, פיתוח ובניית שלום במדינות רבות, כולל אלג'יר, בריטניה, קונגו (זאיר), ואזורים נרחבים בתת-הסהרה שבאפריקה ובדרום האוקיינוס השקט. סיימון פִּישר אוהב לכתוב, ובין היתר, השתתף בכתיבת ספר הדרכה למורים. כיום הוא עוסק יחד עם שותפים בפעילות בבלקן, בקזחסטן, באפגניסטן, בסודן ובמערב אפריקה, וחבר ב"וועדת ההיגוי לפעולה למען טרונספורמציה של קונפליקטים" [Steering Committee for Action for Conflict Transformation] – רשת בינלאומית של אנשי מקצוע. בד בבד, הוא משתדל לקיים גם חיים פרטיים, כאיש משפחה בעל, ואב לארבעה ילדים.

## Jawed Ludin

הממונה על הפרויקטים באפגניסטן מטעם "המועצה הבריטית לפליטים" בלונדון [British Refugee Council]. עבודתו שם נעשית בשיתוף פעולה עם הארגונים הלא-ממשלתיים [NGOs] הבריטיים לסעד ולפיתוח הפועלים באפגניסטן. משנת 1994 הוא מעורב בפעילות למען פיתוח ובניית שלום בין קהילות, ועבד עם מספר ארגונים ארציים ובינלאומיים באפגניסטן ובפקיסטן. מ-1996, קשור ג'ואד עם ארגון RTC, והנחה פעילויות הכשרה הן באזור שלו והן מחוצה לו. כיום הוא משלים גם לימודים גבוהים בפוליטיקה ובסוציולוגיה באוניברסיטת לונדון.

## Sue Williams

מאחוריה שנים רבות של ניסיון בפיוס וגיבור פוליטי במדינות שונות, בעיקר באוגנדה (1984-1985 ו-1991-1990) ובצפון אירלנד (1987 עד היום). כיהנה כמנהלת תחום מיומנויות מדיניות ותהליכים ב-RTC עד 1998, ומנהלת היחידה למדיניות ולהערכה ב-INCORE (היזמה ליישוב סכסוכים ואתניות) באוניברסיטת אלסטר/אוניברסיטת האו"ם. שימשה יועצת לקבוצות המעורבות בעבודה עם קונפליקטים במדינות רבות, כולל קמבודיה, גואטמלה, רואנדה, בורונדי, קונגו וקניה. סו חיה בצפון אירלנד משנת 1987.

## Steve Williams

יועץ מיוחד ל-RTC במשרה חלקית, עובד מביתו בצפון אירלנד. שימש מנחה במשרה מלאה בארבעה קורסים של "עובדים עם קונפליקטים" שקיים הארגון בין השנים 1997-1999, כולל הקורס בן 10 השבועות בדרום אפריקה, בסוף 1997. מ-1994 הוא מועסק על ידי RTC בו מילא שורה של תפקידים כמרכז קורסים ומנחה, וכמנהל תחום מיומנויות עבודה עם קונפליקטים. באותה תקופה הוא עבד במדינות שונות יחד עם שותפי RTC, בניגריה, בקמבודיה ובאתיופיה, וכן עסק בייעוץ ובהכשרה בצפון אירלנד. קודם לכן, הוא פעל במסגרת יוזמות נרחבות לגישור ולפיוס באוגנדה, בקניה ובבוטסואנה. הוא ערך ביקורים קצרים יותר בדרום אפריקה, ובמזרח התיכון, פיג'י, ניו זילנד, אוסטרליה וסרי לנקה, ובתוך כך אסף חומר מכלי ראשון לספר,

Being in the Middle by Being at the Edge: Quaker experience of non-official political mediation (בהוצאת Williams Sessions, יורק, אנגליה, 1994), הוא חיבר אותו יחד עם סו ויליאמס. יליד 1951, ארה"ב, סטיב הוא כיום בעל אזרחות כפולה של בריטניה וארה"ב.

---

### Dekha Ibrahim Abdi

עבדה ב-Wajir, שבצפון-מזרח קניה, שם מילאה תפקידים שונים: אשת חינוך, עובדת פיתוח קהילתי ופעילה ביישוב קונפליקטים. בעלת ניסיון רב כמדריכת הכשרה. ב-1997 עבדה בשיתוף עם "הפרוייקט לניהול משאבים באזורים צחיחים" (ALRMP), פרוייקט במימון הבנק העולמי המנוהל על ידי לשכתו של נשיא קניה. דקה עבדה עם "קואליציית השלום באפריקה" (COPA) בדרום אפריקה (1997), ועם RTC בברמינגהם שבבריטניה (ב-1995 וב-1997). היא מדריכת ההכשרה ומתאמת הלימודים של RTC והמנחה הראשית בקורס "עובדים עם קונפליקטים". דקה היא מגשרת מנוסה בקונפליקטים קהילתיים, בייחוד באוכלוסיית הרועים שבצפון קניה. היא נמנית עם המייסדים של יוזמות שלום שונות במחוז Wajir ואזורים שבשכנותו, בצפון קניה. דקה תרמה רבות לפיתוח אוכלוסיית הרועים, בעיקר בתחום של פיתוח מערכת חינוך ראויה, שם יישמה את רעיון בית הספר הנייד.

---

### Richard Smith

היה העמית הבינלאומי של RTC מאפריל 1999 עד אוגוסט 2000. במהלך תקופה זו השתתף בהכשרה מקיפה במסגרת הקורסים "עובדים עם קונפליקטים" ו"חיזוק תהליכי מדיניות ויישום" וכן השתתף במספר פרוייקטים של ייעוץ עבור RTC בסודן ובסרי לנקה. את הניסיון הראשוני שלו רכש בדרום אפריקה, כפעיל נגד שלטון האפרטהייד, ולאחר מכן במעורבותו בתהליכי השיקום והפיוס שהתקיימו שם. הוא עבד עם "ועדת הבחירות העצמאית" ועם "הוועדה לאמת ופיוס" בדרום אפריקה, ובמישור הקהילתי פעל בשיתוף עם "התכנית לשיקום ופיתוח" באזור הכף הדרומי. הוא בעל רקע בפיתוח ובחינוך והכשרה של מבוגרים, ועבד בהיקף נרחב באתיופיה, בסודן, בסומלילנד ובאריתראה. ריצ'רד חבר ב"קואליציית השלום" באפריקה, ומכהן בוועדות ההיגוי של "פעולה למען טרנספורמציה של קונפליקטים", רשת פורמלית של אנשי מקצוע מכל העולם.

## שלמי תודה

ספר זה הוא פרי עבודתם של אנשי מקצוע רבים ומנחים מכל רחבי העולם, הפועלים בשפות ובהקשרים רבים ושונים. הספר מבוסס על עבודתם שנמצאת בעיצומה, ואם יש לזקוף את הספר לזכות מישהו הרי זה בעיקר לזכותם, ולזכות אלה שעמם הם עובדים.

“עובדים עם קונפליקטים” הוא תחום פעולה שבו משתפים בעין יפה רעיונות ומסגרות מושגיות, ומעבדים אותם בחופשיות כדי להתאימם לצרכים שונים באמצעות אנשים המעורבים בעבודה זו באופן מעשי. ארגון RTC (Responding to Conflict) הוא שותף מלא לתהליך זה. אנו שואלים, מעבדים, הוגים ומשתפים רעיונות וכלים ללא הרף. מחובתנו לפעול כך אם ברצוננו להגביר את היכולת המשותפת שלנו להתמודד עם קונפליקטים באופן יצירתי. עם זאת, ייתכן כי במקרים רבים איבדנו קשר עין עם מקורם של רעיונות מסוימים ולפיכך לא זקפנו אותם לזכות יוצריהם אף כי היה עלינו לעשות כן. הזכרנו, ככל האפשר, את האנשים שאת עבודותיהם ציטטנו. היכן שכשלנו ולא עשינו זאת, אנא סלחו לנו, והודיעונו כדי שבמהדורות הבאות נוכל לתקן את המעוות.

כתביהם ורעיונותיהם של מספר אנשים היו חיוניים במיוחד להתפתחות ארגון RTC ולפיתוח הגישה שלנו: John Paul Lederach, Chris Mitchell, Mari Fitzduff, Adam Curle, Anne Hope ו-Paulo Freire, Sally Timmel, הם רק חלק מהרשימה.

Chris Barber היה מהמייסדים הבולטים של RTC. הוא ניצב בהנהגת הארגון בשנותיו הראשונות, ועשה זאת בתבונה רבה, ובענווה. Val Ferguson החליפה את כריס, ומילאה את תפקיד היר"ר באותה מידה של מסירות ונמרצות. יחד עם שאר חברי הנהלת הארגון וחברי ועדת הייעוץ, הם העניקו ל-RTC את הביטחון שזקקנו לו כדי לגדול. ניקולס ו-בֶּבִּיס ג'ילט העניקו עידוד שלא יסולה בפז החל מהצעדים הראשונים, והמהוססים ביותר.

הוקרה מיוחדת שלוחה ל-Judith Large. ג'ודית היא ממייסדי RTC, ועמיתה מוערכת מאוד. היא סייעה בהמשגה ובעיצוב הגישה של RTC בימיו הראשונים של הארגון. תרומתה לספר זה אדירה: לעתים במישרין, בעזרתה לפיתוח ולניסוח חלק מהכלים וההסברים; לעתים בעקיפין, כאשר היצירתיות שלה השפיעה על הכיוון של הארגון כולו. אנו מודים לה כאן, ומאחלים לה הצלחה בעבודתה הנוכחית.

אנו אסירי תודה גם ל-Paul Clifford שעובד במדינות רבות מטעם RTC, חולק עמנו את ניסיונו ומאתגר אותנו ברעיונות חדשים, בעיקר בנוגע לניהול משא ומתן וגישור.

### תודות למממנים שלנו, בייחוד לקרנות:

Joseph Rowntree Charitable Trust  
,Polden Puckham Foundation  
Edward Cadbury Charitable Trust  
Southall Trust ול-

על עזרתן הנדיבה והמתמדת.

תודה גם לממשלת הולנד ול-Allen Lane Foundation על מימון הכתיבה, הפרסום וההפצה של ספר זה.

---

תוך כדי עבודת הכתיבה של הספר, קיבלנו עזרה יקרת ערך ממספר אנשים: Bridget Walker עזרה לנסח מחדש חלקים נרחבים של פרקים 3 ו-9, והעלתה שאלות רבות בנוגע למגדר וזכויות. Mary Lou Leavitt שינתה את המבנה של פרק 6, ועוררה אותנו לחשיבה מרובה בנושא של אי-אלימות פעילה. שתיהן קראו והעירו הערות על כתב היד כולו, וכך עשו גם Ruth Musgrave, Shomari Walingamina, Donna Copnall ו-Gwen Prince. אחרים הקדישו מזמנם כדי לבחון בפועל את הכלים המעשיים לניתוח ולבניית אסטרטגיות, כולל כל משתתפי הקורס ללימודי פיתוח ב-Selly Oak Colleges Federation, וסטודנטים רבים אחרים ב-Woodbrooke College במהלך סמסטר סתיו 1999.

---

הוקרת תודה מיוחדת שלוחה ל-Pat Priestley, John Mansfield, Karen Leach ול-Jackie Moore, צוות המינהל והכספים של RTC, על היעילות והמזג הטוב שגילו תוך כדי עזרתם להוציא את הספר הזה מן הכוח אל הפועל.

### תודות נקודתיות שלוחות ל-:

- Fahim Hakim עבור חלק מהתרשימים.
- Mari Fitzduff עבור רעיונותיה על דעות קדומות ואפליה בפרק 4, ועל שהרשתה לנו לצטט בפרק 5 מתוך הרצאה שנשאה בכנס ייעוץ של RTC.
- Shomari Walingamina עבור השרטוט בתרשים 8.2, בפרק 9.
- Oxfam, סודן, עבור עץ הערכים (עמ' 80).
- Trevor Findlay (מ-VERTIC) שכתב על אימות בפרק 6.
- היחידה לשיקום ופיתוח בעקבו מלחמות, אוניברסיטת York (ר' הפרק העוסק בשיקום, עמ' 126).

---

בנוסף לכל האנשים שהזכרנו, תמצאו שמות של אנשים רבים שתורמו תרומה ישירה המפוזרת בין דפי הספר. ללא המחויבות של כל אותם אנשים, ספר זה לא היה בא לעולם. תודתנו העמוקה שלוחה לכל התורמים הללו.

## על אודות הספר

ספר זה הוא כלי מעשי. הוא מציג רעיונות, שיטות וטכניקות להבנת קונפליקטים ולהתמודדות עמם. הספר מבוסס על התובנות שאנשי מקצוע וקהילות הגיעו אליהן מתוך התנסות אישית שלהם עם מצבי קונפליקט.

הספר מיועד לכל אלה הפועלים למען עולם צודק יותר ולמען השלום בעולם, ללא הבדל אמונה ורקע. חלקם מתויגים כעובדי סיוע ופיתוח, פעילי זכויות האדם, או פעילים בתחומים של יחסי קהילה, שלום וצדק, סיוע חירום, יישוב סכסוכים ומניעתם. אחרים פועלים במגזרים שונים לחלוטין, אך מאמינים בערכים דומים. הם נמצאים בכל מדינה בעולם: בכל מקום שבו מתעמתים שליטים ונשלטים, עשירים ועניים, מובילים ומודרים מהחברה; בכל מקום שבו יש תקווה לעולם טוב יותר.

הספר מכיל את מאגר התבונה וניסיון החיים של כשלוש-מאות אנשי מקצוע מכל רחבי העולם שעבדו עם ארגון Responding to Conflict מאז 1991. רבים מהם השתתפו והדריכו בקורס בן 10 שבועות (בעבר 11 שבועות) שקיימו, "עובדים עם קונפליקטים", או באחד הקורסים הקצרים יותר שאנו מקיימים. בקורסים אלה, תוך כדי לימוד הבעיות של המשתתפים האחרים, ושיתוף התובנות והניסיון שרכשו, הם פיתחו כלים וגישות חדשים להתמודדות עם בעיותיהם המשותפות. רבים ממשתתפי הקורסים הזמינו את אנשי הארגון לעבוד עמם: למשל, באזורים שונים באפריקה, באמריקה התיכונה, באפגניסטן ובפקיסטן, בקזחסטן ובאזורים אחרים של חבר העמים, במזרח אירופה, בקמבודיה ובאזור דרום האוקיינוס השקט. בכל אחד מהמקומות האלה, הרעיונות והשיטות שונו בהתאם לצרכים ולנסיבות הספציפיים. מכאן, שתוכן הספר השתנה וממשיך להשתנות כל העת. בספר זה הצגנו כמובן את התיאור נכון לזמן נתון, אך אין ספק שכאשר הספר יגיע לידיכם, יחולו כבר התפתחויות נוספות, ולצדן יתהוו רעיונות חדשים.

## למה משמש הספר

### בספר זה תוכלו להסתייע למטרות הבאות:

- לנתח את הקונפליקטים החברתיים והפוליטיים שעמם אתם מתמודדים
  - להעריך את מידת יכולתה של קבוצתכם או של הארגון שלכם להתמודד עם קונפליקט
  - לאמוד את מידת ההשפעה של התמודדותכם על הקונפליקט
  - לזהות נקודות תורפה וליקויים בדרכי הפעולה שאתם מיישמים כיום
  - להגות פעולות ואסטרטגיות חדשות ההולמות את הדינמיקה של המצב
  - לפתח כישורים חיוניים
  - להשפיע על חשיבה אסטרטגית בתוך הארגון שלכם, ובארגונים אחרים
  - להפיק לקחים מעבודתכם, ולסייע גם לאחרים לעשות זאת
- אם תשתמשו בספר באופן שיטתי, תוכלו להיעזר בו להבנת התהליכים המתרחשים בקונפליקטים שעמם אתם מתמודדים, גדולים כקטנים, ולשיפור היכולת שלכם לטפל בהם באופן יצירתי ויעיל.

ספר זה אינו, בעיקרו, ספר לימוד לשימושם של מדריכים. עם זאת, כמעט כל הרעיונות והשיטות המתוארים בו נוסו בסדנאות ובקורסים, ומדריכים רבים ודאי ישתמשו בו בתור שכזה. אנו מברכים על כך, ומצפים לקבל מכם משוב. אנו מעודדים אתכם לצלם קטעים מהספר, במקרה הצורך, תוך ציון המקור כראוי.

---

אין הכרח לקרוא את הספר לפי הסדר. ניתן לעלעל בו בעת הצורך. עם זאת, יש רצף מסוים בספר, ולדעתנו, יש לו חשיבות. לכן, אם תתחילו באחד הפרקים האחרונים, ייתכן שתופנו אל רעיונות וכלים שנידונו באחד הפרקים הקודמים.

---

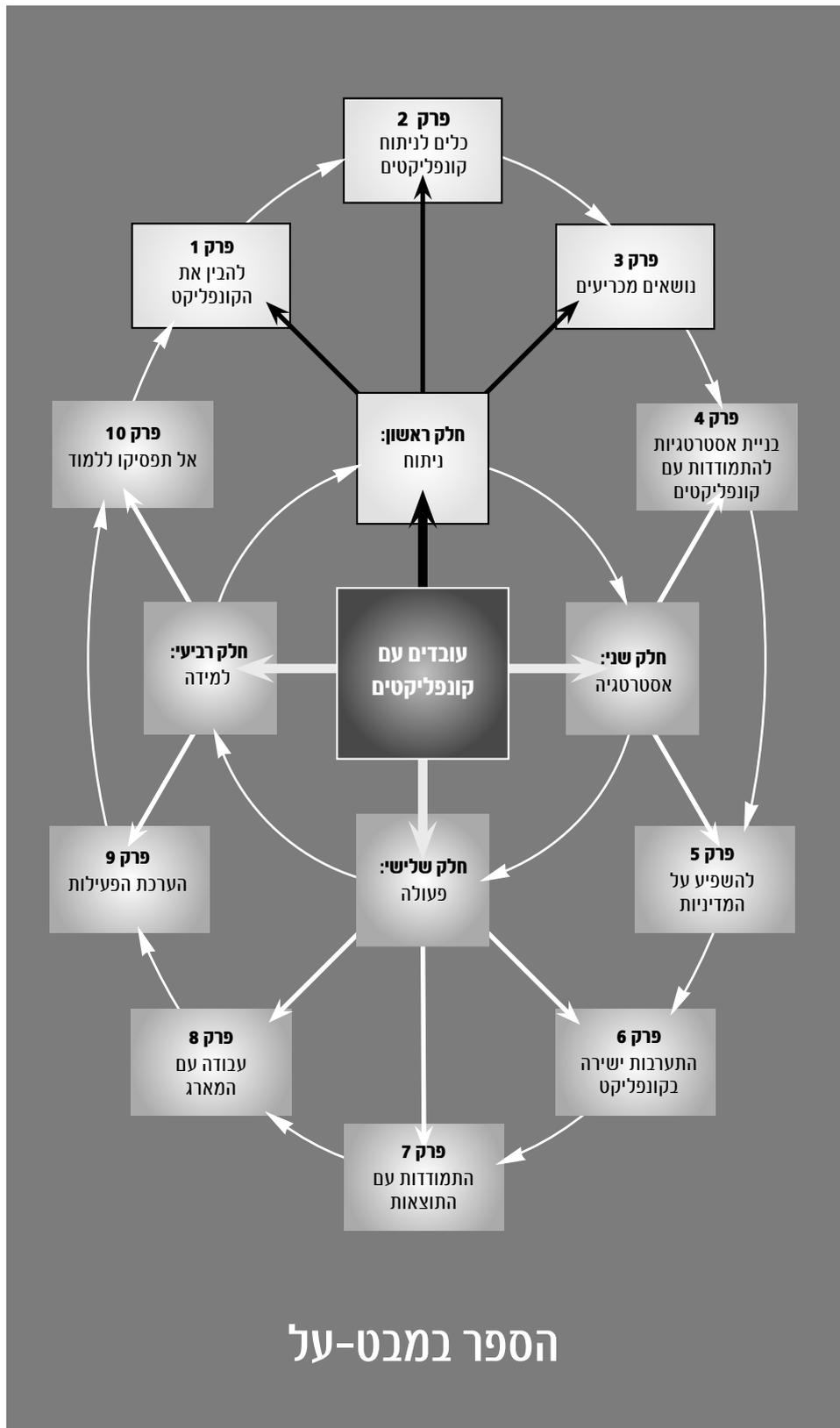
הספר מחולק לארבעה חלקים, כפי שמראה התרשים המופיע לצד ההקדמה של כל אחד מהם (ניתוח, אסטרטגיה, פעולה, למידה). אנו רואים בכך סדרה של צעדים חשובים שיש לזכור, הניתנים ליישום בכל פעולת התערבות. קריאת הספר כולו אמורה לסייע לכם לתכנן ולפעול ביעילות, ולרכוש מידע חיוני לפני שתפעילו מחדש את סדרת הצעדים. ואולם, ייתכן שכרגע אתם מחפשים מידע נקודתי מסוים, כגון: שיטה להערכת השפעה של התכנית שאתם מיישמים על הקונפליקטים באזורכם, או עצה מפורטת יותר בנושא גישור. במקרה זה, במקרה זה, אנו מציעים שתפנו ישירות לעמודים הרלוונטיים, בעזרת תוכן העניינים או המפתח שנמצא בסוף הספר. אך בכל נקודה שבה תיכנסו לסדרת הצעדים, כפי שמראה התרשים, אנו מזמינים אתכם להשלים את המסלול, וליישם את ארבעת ההיבטים בצורה שיטתית.

---

מילה לסיום: לעתים ייתכן שכלי מסוים או שיטה ייראו לכם מסובכים מדי ליישום. אם תחושו כך בנקודה כלשהי, אנו מקווים כי תאזרו אומץ להתנסות בהם אף-על-פי-כן. אל תדאגו שמא אינכם עושים זאת "נכון". יש דרכים רבות ליישם כל שיטה, ואף לא אחת מהן היא, אובייקטיבית, הגרסה הנכונה. אם זה טוב עבורכם, הרי שכך זה צריך להיעשות. קפצו למים! אנו מקווים שהספר יהווה עבורכם גם כלי שימושי וגם מקור השראה. שתפו אותנו בחוויותיכם.







# הספר במבט-על

# חלק ראשון: ניתוח

חלק זה של הספר מהווה יסוד, שעליו ניתן לבסס כל פעילות באזור ששורר בו קונפליקט. לפני שאתם, כפרטים או כארגון, תנסו להתחיל לפעול, בין שמדובר בטיפול ישיר בקונפליקט או בביצוע פעילויות מסוג אחר, חיוני שיהיה ברשותכם ידע רב ככל האפשר בנוגע לעובדות בשטח. זוהי, לשיטתנו, משמעותו של המושג "ניתוח".

הבדלים בנקודות ראות הם בלתי נמנעים. כאשר אנשים בוחנים יחד בעיה מסוימת, הם נוטים לשער שאם העובדות הידועות להם זהות, כל חברי הקבוצה ינתחו את הבעיה באותו אופן. ולא היא. הבדלי הניתוח נובעים מגורמים שונים: מעמד, כוח, עושר, גיל, התפקיד שנועד לנו על-פי המגדר, השתייכותנו לקבוצה חברתית מסוימת, וכיוצא באלה. פירושה של מדדים חברתיים אלה הוא, במקרים רבים, שאותה סיטואציה מעוררת שאיפות שונות בקרב אנשים שונים; כאשר מטרותיהם מתנגשות או אינן תואמות, נוצר קונפליקט.

**פרק ראשון:** פרק זה מציג רעיונות בסיסיים לחשיבה על קונפליקטים, אלימות ושלום. כמו כן, מוצגים בו דפוסי חשיבה על התערבות בקונפליקטים.

**פרק שני:** שוני בפרספקטיבה ובמטרות נתפס לעיתים קרובות כבעיה. ואולם, ניתן לראות בו, באותה מידה, משאב המוביל להבנה נרחבת יותר של הבעיה, ולשיפור המצב הקיים. זהו הרעיון שבהשראתו מפורטים בפרק זה תשעה כלים שונים לניתוח, שבעזרתם תוכלו להרחיב את המידע שבידיכם בנוגע לפרטי הקונפליקט, לזהות תחומים שבהם נחוץ לכם מידע נוסף, ולהתחיל לראות כיצד תוכלו להשפיע על המצב. כלים אלה יושמו על ידי אנשים שפעלו לבדם, על ידי קבוצות שניסו לאתר דרכים לטיפול בקונפליקטים שעמם התמודדו, ועל ידי קבוצות יריבות שניסו להבין אלה את אלה. נסו ליישם אותם. מניסיונו ידוע לנו, שאנשים מבינים אותם כאשר הם מתנסים בהם. הפרק השני עוסק גם בסיבות לניתוח קונפליקטים: הניתוח כשלעצמו יכול להיות פעולת התערבות כמו גם הכנה לפעולה. מתוך ניסיונו בעבודה עם אנשים המתמודדים עם קונפליקטים פוליטיים וחברתיים, גילינו שהבנה מעמיקה יותר של הדינמיקה, היחסים והנושאים הכרוכים בסיטואציה מסוימת, מסייעת למתמודדים לתכנן ולבצע פעולות ואסטרטגיות יעילות יותר. הבנה כזאת מושגת בשתי דרכים: על ידי ביצוע ניתוחים מפורטים של קונפליקטים מנקודות ראות שונות, ועל ידי לימוד הנושאים והבעיות הספציפיים שנוגעים לקונפליקטים אלה.

**פרק שלישי:** פרק זה חוקר כמה מהנושאים העיקריים המתעוררים תוך כדי ניתוח קונפליקטים: כוח, תרבות, זהות, מגדר, זכויות. נושאים אלה מעלים שאלות שאין עליהן תשובות "נכונות", אך אלה שאלות שתהיו מחויבים להתחבט בהן אם ברצונכם להפוך את הניתוח שלכם לאסטרטגיה ולמעשים קונקרטיים. בהקשר הספציפי שלכם, ימצאו ללא ספק נושאים נוספים בעלי חשיבות מכרעת.

החלק הראשון של הספר מספק בסיס שעליו תוכלו לבנות את האסטרטגיה שלכם: מסגרת מושגית, רצף של שיטות ניתוח, ודיון ראשוני בנושאים העיקריים; אלה האחרונים מעוררים מחלוקת, ועם זאת, מהווים יסוד לכל עבודה רצינית שמטרתה השכנת שלום וטרנספורמציה של הקונפליקט.



# פרק 1: להבין את הקונפליקט

## לקראת מסגרת מושגית

### תקציר

- פרק זה מציג מספר רעיונות בסיסיים לחשיבה על קונפליקטים. הנושאים העיקריים הנידונים בו הם:
  - הבנת הקונפליקט
  - התמודדות עם קונפליקטים
  - גישות שונות: לנהל, ליישב או להביא לטרנספורמציה בקונפליקט?
  - תיאוריות לגבי גישות שונות להתערבות בקונפליקטים
  - אלימות אינה התנהגות בלבד: היא כרוכה גם בהקשר ובגישות
  - אלימות ואי-אלימות כדרכים לחולל שינוי השלום כתהליך
  - בניית שלום מהי?
  - מהי הדרך הטובה ביותר להתחיל?

### הבנת הקונפליקט

#### תפיסות

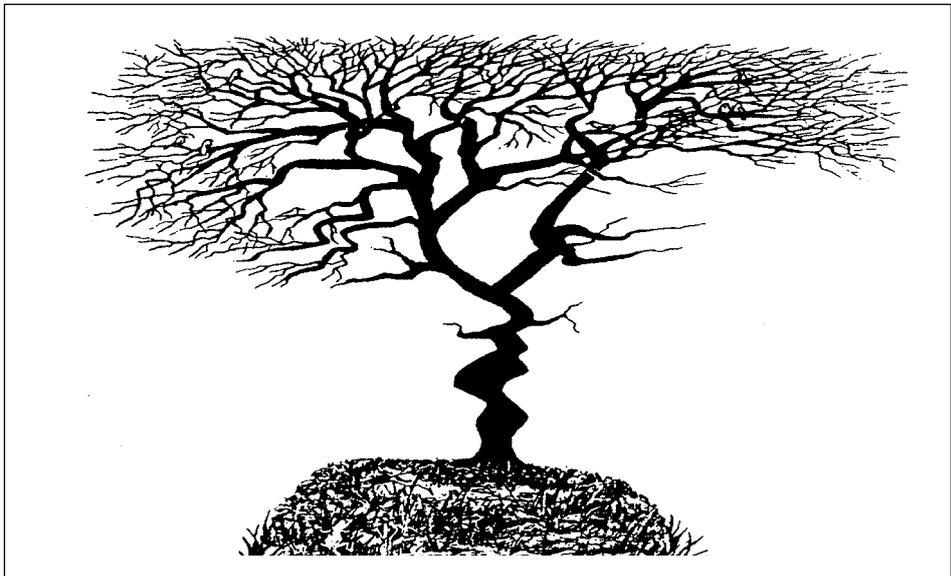
- אנשים רואים את החיים ואת הבעיות הכרוכות בהם בפרספקטיבות שונות:
- לכל אחד מאתנו היסטוריה פרטית ואופי משלו.

- כל אחד מאתנו הוא זכר או נקבה מלידה.
- כל אחד מאתנו נולד לתוך צורת חיים מסוימת: האופן שבו רועה צאן נווד מצפון קניה ותושב העיר קואלה-לומפור חווים את העולם ואת מקומם בו, והשקפות העולם שהם מפתחים, שונים בתכלית.
- לכל אחד מאתנו יש ערכים משלו, המנחים את דרך החשיבה שלנו ואת התנהגותנו, ומניעים אותנו לעשות מעשים מסוימים ולפסול מעשים אחרים.
- לכן, אין זה מפתיע שכאשר אנו פוגשים אנשים אחרים ועובדים עמם, אנו מגלים לעתים קרובות שהם רואים את הדברים בפרספקטיבה שונה מזו שלנו. התבוננו בקצרה בתמונה הבאה:

← מה אתם רואים?

← ובמבט נוסף, האם אתם רואים משהו אחר?

- כפי שאנשים שונים רואים דימויים שונים בתמונה, כך הם רואים מצבים חברתיים ופוליטיים בצורות שונות. הרקע שלנו מוביל אותנו לראות דברים בצורה מסוימת.
- הבדלים בהשקפת העולם הם בלתי נמנעים,



← מה אומר לכם הפתגם הזה מסיירה-לאון?  
← האם אתם מבינים אותו טוב יותר כאשר אתם משוחחים עליו עם אחרים?

ובמקרים רבים הם מעשירים אותנו. כאשר אנשים בוחנים בעיה מסוימת בצוותא, הם נוטים להניח שמכיוון שאותן עובדות פרושות בפניהם, כל המשתתפים יגיעו לניתוח זהה של הבעיה הנידונה. ולא היא. הסיכוי שנגיע לתמימות דעים קלוש עוד יותר אם לוקחים בחשבון, שבנוסף לאותם הבדלים "טבעיים", ישנם הבדלים הנובעים משורה שלמה של היבטים נוספים: מעמד, כוח, עושר, גיל, התפקיד המיוחס לנו על-פי מגדרנו, השתייכותנו לקבוצה חברתית מסוימת, וכו'. מדדים אלה של מעמד בחברה פירושים הוא, במקרים רבים, שסיטואציה אחת תעורר רצונות שונים באנשים שונים: לעתים, מטרות אלה מתנגשות זו בזו, או אינן עולות בקנה אחד. אלה הן הנסיבות שבהן נוצר קונפליקט.

הבדלים בפרספקטיבה וביעדים נתפסים לעתים קרובות כבעיה שתיפתר רק כאשר לכולנו יהיו כוונות זהות, או כאשר השקפה אחת תנצח את כל האחרות. לחילופין, אפשר לראות בהבדלי השקפת העולם משאב, המוביל להבנה רחבה יותר של הבעיה, ולשיפור במצב השורר כיום.

### קונפליקט ואלימות הם שני דברים שונים

אנו מציעים את ההגדרות הבאות כהגדרות עבודה בסיסיות:

- קונפליקט הוא מערכת יחסים בין שני צדדים או יותר (יחידים או קבוצות) שמטרותיהם אינן עולות בקנה אחד, או כך נדמה להם.<sup>1</sup>
  - אלימות מורכבת ממעשים, מילים, גישות, מבנים או מערכות, הגורמים נזק פיזי, פסיכולוגי, חברתי או סביבתי, ו/או מונעים מאנשים למצות את מלוא הפוטנציאל האנושי הגלום בהם.
- קונפליקטים הם עובדת חיים, כורח המציאות, ולעתים קרובות מתאפיינים ביצירתיות. קונפליקטים קורים כאשר אנשים פועלים למען מטרות שמתנגשות זו בזו. מחלוקות וקונפליקטים נפתרים על-פירוב ללא אלימות, ובמקרים רבים הפתרון מטיב את מצבם של רוב או כל המעורבים בקונפליקט. וטוב שכך, כי קונפליקטים הם חלק בלתי נפרד מהקיום האנושי. החל במישור המיקרו, של יחסים בין-אישיים עבור בקבוצות, ארגונים קהילות ועמים, כל היחסים בין בני אדם – החברתיים, הכלכליים, ויחסים בין מוקדי כוח – כולם עוברים צמיחה, שינוי וקונפליקטים.

קונפליקטים נובעים מחוסר איזון ביחסים אלה, כלומר, מאי-שוויון במעמד החברתי, בעושר ובנגישות למשאבים, ומאי-שוויון בכוח. אי-שוויון בפרמטרים האלה מוליד בעיות כגון אפליה, אבטלה, עוני, דיכוי, פשע. כל מישור מתחבר עם שאר המישורים, ויחד הם יוצרים רצף של כוחות, בעל פוטנציאל אדיר להולדת אחד משניים: שינוי בונה או אלימות הרסנית.

ספר זה מתמקד במישור האמצעי עד העליון: במישור הקהילתי והארצי. ואולם, יש לזכור כי האירועים בשאר המישורים – במישור הבין-אישי והמשפחתי, כמו גם במישור האזורי והגלובלי – אף הם בעלי השפעה מכרעת.

בחוץ המשפחה, למשל, להתעללות בילדים ולאלימות במשפחה יש השפעה מרחיקת לכת, ובמישור הגלובלי, להחלטות המתקבלות על ידי גופים כלכליים רב-לאומיים כגון קרן המטבע הבינלאומית, ארגון הסחר העולמי והבנק העולמי יש השפעה המגיעה עד רמת השטח והאזרח "הקטן".

← מה מספר הקונפליקטים הידועים לכם כיום?  
← האם אתם מבחינים בקשר בין קונפליקטים המתנהלים במישורים שונים?

אם ברור לנו שקונפליקטים ילוו אותנו אם נרצה או לא נרצה, זה איננו אלא צעד נוסף לקראת ההבנה שלמעשה אנו זקוקים להם. קיימת ספרות ענפה, בעיקר בעולם העסקים, המתמקדת בהשפעות החיוביות הטמונות בחובם של קונפליקטים. בין השפעות אלה מונים את העובדה שקונפליקטים מעוררים את המודעות שלנו לקיומן של בעיות, מקדמים שינויים נחוצים, משפרים את הפתרונות, מעלים את המורל, מעודדים התפתחות אישית, מגבירים את המודעות העצמית, מעצימים את הבגרות הנפשית של האדם – ומשעשעים.<sup>2</sup>

אף כי על סמך ניסיונכם האישי, תרצו אולי לחלוק על היתרונות הנ"ל, מסקרן להרהר בתרומה החיובית הגלומה בקונפליקטים, לא רק בתוך ארגונים, אלא בכל המישורים. בלעדיהם, אנשים היו קופאים על השמרים מחוסר גירויים, קבוצות וארגונים היו דורכים במקום וגוועים, וחברות היו כורעות תחת הכובד של עצמן, ללא יכולת להסתגל לנסיבות משתנות וליחסי כוחות משתנים. מקובל לומר, למשל, שהאימפריה הרומית קרסה כי לא הייתה מסוגלת להסתגל לשינויים.

מקופחת ונקיטת אסטרטגיות להעצמה. למשל, בדרום אפריקה, במשך מרבית המאה העשרים, הפעילים שניסו לחולל שינוי, נאבקו כדי לחשוף את הקונפליקטים החבויים או הסמויים, כדי שאפשר יהיה להתמודד עמם ולטפל בהם.

**הערה: בספר זה יש הבחנה ברורה בין:**

- הגברת עוצמת הקונפליקט, שפירושו הגברת החשיפה והנראות של קונפליקט חבוי, למטרות תכליתיות, לא אלימות.
- הסלמת הקונפליקט, שפירושו מצב שבו גוברת רמת המתיחות והאלימות.

התרשים הבא מציג מספר היבטים יסודיים של כל קונפליקט (תרשים 1.1)<sup>3</sup>. קונפליקטים נבדלים אלה מאלה לאורך שני צירים: מטרות והתנהגויות. חלוקה זו תואמת את הגדרת-העבודה שלנו, שעל פיה "קונפליקט הוא מערכת יחסים בין שני צדדים או יותר, שמטרותיהם אינן עולות בקנה אחד, או כך נדמה להם."

ארבעת הריבועים בתרשים מראים את היחסים בין מטרות והתנהגות, ואת השפעתם מבחינת

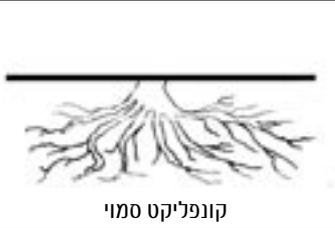
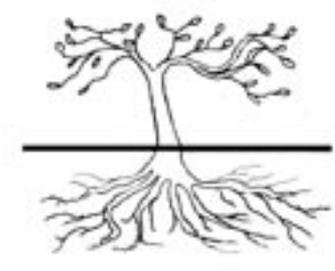
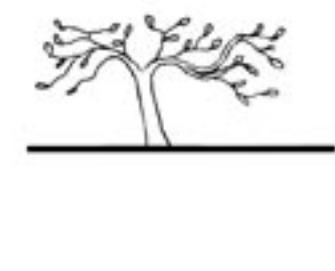
- ← התוכלו לחשוב, מניסיונכם האישי, על מצב שבו קונפליקט תרם תרומה חיובית?
- ← כיצד הקונפליקט סייע בשינוי אותו מצב?
- ← האם אתם מסכימים עתה עם הדעה כי בכוחו של קונפליקט לעורר שינוי נחוץ?

**התמודדות עם קונפליקטים  
הגברת עוצמת הקונפליקט**

לעתים, נחוץ להגביר את עוצמת הקונפליקט. למשל, כאשר אנשים מצליחים, ולרשותם כוח ומשאבים די צורכם, הם אינם מבחינים או מסרבים להכיר בעובדה שמישהו אחר מקופח או נדחק לשוליים. במקרה זה, יש להציג את הקונפליקט או לפרסם אותו ברבים, כדי שניתן יהיה לחולל את השינויים הדרושים.

אנשים העובדים למען פיתוח קהילתי וזכויות אדם מוצאים עצמם במקרים רבים פועלים לא כדי ליישב קונפליקט, אלא כדי להגביר אותו ולהבליטו, עד כדי הגברת המודעות הציבורית לקיומו, ונקיטת צעדים ראשוניים לטיפול תכליתי בנושא. צעדים אלה יכולים להיות התייצבות לצדה של קבוצה

**תרשים 1.1:  
מטרות והתנהגות**

מטרות		התנהגות תואמת	התנהגות סותרת
מטרות סותרות	מטרות תואמות		
 קונפליקט סמוי	 אין קונפליקט	התנהגות תואמת	התנהגות סותרת
 קונפליקט גלוי	 קונפליקט על פני השטח		

קיומו של קונפליקט. המטרה היא להדגים סוגים של קונפליקטים כדי להצביע על סוגים שונים של התערבות אפשרית. אין סיטואציה אידיאלית בתרחיש הזה, אך כל סוג מתאפיין בפרוטנציאל ובאתגרים משלו.

● **אין קונפליקט:** אחת הגישות המקובלות רואה בריבוע העליון מימין, אין קונפליקט, את המצב המועדף. ואולם, כל קבוצה או חברה שוחרת שלום, אם חפצת חיים היא, נדרשת לחיוניות ולדינמיות, ועליה להכיל את הקונפליקטים השוררים בה, בין התנהגויות שונות ומטרות שונות, ולהתמודד עמם בגישה יצירתית.

● **קונפליקט סמוי:** רוחש מתחת לפני השטח, וכפי שכבר נאמר, אולי צריך לחשוף אותו בפומבי כדי שניתן יהיה להתמודד עמו ביעילות.

● **קונפליקט גלוי:** שורשיו עמוקים והוא מאוד בולט. הטיפול בו עשוי להידרש הן לסיבותיו השורשיות והן לתוצאותיו הגלויות.

● **קונפליקט על פני השטח:** הוא בעל שורשים רדודים או חסר שורשים, ואולי אינו אלא תוצאה של אי-הבנת המטרות, אשר ניתן להתמודד עמה על ידי שיפור התקשורת.

### דיכוי קונפליקטים

דיכוי קונפליקטים מוליד בעיות עתידיות. הקונפליקט עצמו יכול להיות חלק מהפתרון בדיוק כשם שהוא חלק מהבעיה. קונפליקטים נעשים אלימים כאשר:

● אין ערוצים תקינים לקיום דרישה ולהבעת אי-הסכמה

● קולות מתנגדים ומרירות עמוקה אינם באים לידי ביטוי, ולא ניתן להתמודד עמם

● המעגל הרחב יותר, של הקהילה או החברה, שרוי בחוסר יציבות, באי-צדק ובפחד.

אחד המחסומים שבמקרים רבים אינם זוכים להערכה הראויה להם, טמון בטרואמה ובפגיעות שכולנו נושאים עמנו מעברנו: החוויה האישית והקולקטיבית של מצוקה, אבדן, כאב ואולי אף אלימות. זוהי אמת התופסת לגבי כלל האנושות, אך אין ספק שהיא מגיעה לשיאה, מבחינת הרסנותה והימשכותה, במצבים של מלחמה ורצח עם.

פגיעות אלה יכולות להמשיך לערער את יציבותנו, בין שאנו מודעים לכך ובין שלא, אם אין מכירים בהן ואין מטפלים בהן. במצבן הפשוט ביותר אנו חווים אותן במקרים רבים כחסימות

הבולמות חשיבה יצירתית, מערכות יחסים ועשייה. ביטוי חמור יותר של פגיעות אלה הוא בדמותן של גישות המפתחות דמוניזציה כלפי אנשים אחרים או קבוצות אחרות, ומעניקות לגיטימציה להרוס אותם; כך נוצרות פגיעות נוספות. תהליך זה פועל במישור החברתי. אם קבוצה או עם מסוים חשים כי נגרם להם עוול או שהם היו קורבנות, הם נוטים לזכור עוולות אלה, אם מתוך חשש שמא יקרו שוב, ואם מתוך חיפוש פעיל אחר הזדמנות להתנקם במי שנתפסים כתוקפיהם.

כאשר קיימות חסימות כאלה, והן קושרות את האישי והלאומי ברצף אחד, הן יוצרות את התנאים שבהם אנשים פונים לשימוש בכוח ללא היסוס. סיסמת התנועה לשחרור האישה, "האישי הוא הפוליטי" תופסת גם כאן. כאשר אנשים מקופחים או מדוכאים על ידי אנשים אחרים, הם חווים קונפליקטים מודחקים במישור האישי, ואלה עלולים לדחוף אותם לנקיטת פעולות פוליטיות במישור הלאומי. קונפליקטים מודחקים הם קרקע פורייה לניצול גם על ידי פוליטיקאים, ברוני מלחמות ומאפיונרים, שיכולים לגייס את הממורמרים והמקופחים כדי לבסס את כוחם ואת השפעתם במישור הארצי, וזאת על ידי שימוש בכפייה כוחנית. בנסיבות כאלה מתפתחות תרבות של אלימות, ומשתרש בה הנוהג של התמודדות עם קונפליקטים באמצעות כוח.

### גישות שונות: ניהול, יישוב או טרנספורמציה של הקונפליקט

כיום משקיעים מאמצים רבים ביישוב קונפליקטים. עד סוף שנות השמונים של המאה העשרים, רוב המלחמות התנהלו בין מדינות לאום. כיום, רוב המלחמות הן פנימיות – מלחמות אזרחים, והקורבנות ברובם אזרחים. נכון שלגברים סיכוי סביר יותר להיהרג, "להיעלם" או להצטרף לפעילות צבאית מתוך כפייה, אך רוב הנעקרים מבתיים, הנהפכים לפליטים, הם נשים וילדים. רבים מייחסים את התגברות מלחמות האזרחים לסיום המלחמה הקרה, ולתחיית הלאומיות והזהות האתנית, בעקבות קריסת הסדר העולמי ה"דו-קוטבי". קריסת אזור ההשפעה הסוציאליסטית הסובייטית הביאה גם לגלובליזציה קפיטליסטית שלוחת רסן, וזו השפיעה על מאמציהם של אנשים שניסו לבנות חברות ומשקים כלכליים המושתתים



על דמוקרטיה.

כיום, גופים פיננסיים בינלאומיים כגון הבנק העולמי וקרן המטבע הבינלאומית, ממלאים תפקיד משפיע ומכריע יותר בקביעת דרכי הפעולה של מדינות חלשות ועניות, במישור הפוליטי, הכלכלי והחברתי. במקרים רבים, הליברליזציה בכלכלה ליבתה מתיחיות וקונפליקטים פנימיים במדינות אלה. התבוננות הקונפליקטים הפנימיים, לצד תהליך הגלובליזציה של קונפליקטים עם התפשטותם אל מחוץ לשליטתן של מדינות בודדות, נובעים גם מצמיחתן של מגמות הקשורות זו בזו, כגון התופעה של ברוני מלחמות בעלי השפעה, שחיתות במישור הפוליטי וכלכלות המבוססות על פשע. במובן מסוים, סיום המלחמה הקרה פתח שסתום, וגרם להתפרצות של מתיחיות רבות ברחבי העולם, אשר קודם לכן דוכאו בכוח.

בתגובה לכך, חלה התרחבות עצומה במחקר ובמאמצים המעשיים להפחית את שיעור הקונפליקטים האלימים. הן ממשלות והן החברה האזרחית מנסות לפתח תשובות לבעיה זו, אשר בתחומים רבים משבשת התפתחות או מחסלת אותה כליל. ארגונים חדשים צצו בהמוניהם, וטרמינולוגיה חדשה מתהווה ומפלטת את דרכה. בשלב ראשוני זה, מתנהל ויכוח ער לגבי משמעותן של מילים. לפניכם מיון טיפולוגי שאנו מציעים, המתאפיין בעקביות, אך אינו מתיימר להיות מקובל על כולם. המונחים מתארים את הגישות השונות להתמודדות עם קונפליקטים. לעיתים, הם נתפסים כשלבים בתהליך. כל שלב שמתבצע כולל גם את קודמו (למשל, שלב

השגת פשרה בקונפליקט כולל צעדים למניעת הקונפליקט, לפי העניין). בספר זה אנו משתמשים במונח טרנספורמציה של הקונפליקט במובן כללי יותר, לתיאור התחום כמכלול.

- מניעת הקונפליקט [Conflict Prevention] היא פעילות המכוונת למנוע התפרצות של קונפליקט אלים.
- השגת פשרה בקונפליקט [Conflict Settlement] היא פעילות המכוונת לשים קץ להתנהגות אלימה על ידי השגת הסכם שלום.
- ניהול הקונפליקט [Conflict Management] היא פעילות המכוונת להגביל את האלימות ולמנוע אלימות נוספת על ידי קידום שינויי התנהגות חיוביים בקרב הצדדים לסכסוך.
- יישוב הקונפליקט [Conflict Resolution] היא פעילות המכוונת לטיפול בסיבות לקונפליקט, ולבנייה של מערכות יחסים חדשות ומתמשכות בין קבוצות העוינות זו את זו.
- טרנספורמציה של הקונפליקט [Conflict Transformation] מכוונת לטיפול במקורות החברתיים והפוליטיים הרחבים יותר של הקונפליקט, והניסיון להתמיר את האנרגיה השלילית המזינה מלחמות, ולהופכה לתמורות חיוביות במישור החברתי והפוליטי.

תרשים 1.2 אינו מיועד להסביר "מתי לעשות מה", אלא להבהיר מונחים. כך, למשל, המונח מניעת הקונפליקט מתייחס לאסטרטגיות להתמודדות עם קונפליקטים בעודם סמויים, בתקווה למנוע הסלמה עד כדי אלימות.

## תרשים 1.2: תגובות לקונפליקטים: במבון המונחים הגברת הקונפליקט

### הגברת הקונפליקט

קונפליקט גלוי	קונפליקט על פני השטח	קונפליקט סמוי	
			מניעת הקונפליקט
			השגת פשרה בקונפליקט
			ניהול הקונפליקט
			יישוב הקונפליקט
			טרנספורמציה של הקונפליקט

הרחבת היריעה

[ניצחון האחד נובע מהפסדו של האחר]. מטרות הפעילות על פי תיאוריית המשא ומתן המבוסס על עקרונות הן:

- לסייע לצדדים היריבים לדון בנושאים ובבעיות לגופם, בנפרד מאישיותן של הנפשות הפועלות, ולעזור להם לבסס את המשא ומתן ביניהם על האינטרסים של כל אחד מהם, ולא על עמדותיהם המקובעות.
- לסייע להם להגיע להסכמים שעל-פיהם שני הצדדים/כל הצדדים יצאו נשכרים.

### **תיאוריית הצרכים האנושיים** מבוססת על

ההנחה שקונפליקט בעל שורשים עמוקים נגרם עקב צרכים אנושיים בלתי מסופקים או מתוסכלים, במישור הפיזי, הפסיכולוגי והחברתי. הצרכים שבהם מדובר הם במקרים רבים, ביטחון, זהות, הכרה, השתתפות ואוטונומיה. מטרות הפעילות על פי תיאוריית הצרכים האנושיים הן:

- לסייע לצדדים היריבים לזהות את הצרכים הבלתי מסופקים שלהם ולשתף אותם עם הצד היריב, ולייצר אופציות לסיפוק צרכים אלה.
- לסייע לצדדים להגיע להסכמים העונים על הצרכים האנושיים הבסיסיים של כל הצדדים המעורבים בקונפליקט.

### **תיאוריית הזהות** מבוססת על ההנחה

שקונפליקטים נגרמים עקב רגשות של זהות מאוימת, הנעוצים במקרים רבים באובדן או בסבל שהתרחשו בעבר, ונותרו בלתי פתורים. מטרות הפעילות על פי תיאוריית הזהות הן:

- לסייע לצדדים היריבים לזהות איומים ופחדים שכל צד מרגיש, ולבנות אמפתיה ופיוס ביניהם, וזאת באמצעות סדנאות ודו-שיח בעזרת מנחים.
- להגיע יחד להסכמים המכירים בלִבְתָּ צורכי הזהות של כל הצדדים המעורבים.

### **תיאוריית הכשל התקשורתי בין תרבויות**

מבוססת על ההנחה שקונפליקטים נגרמים עקב חוסר התאמה בין שני סגנונות תקשורת הנבדלים זה מזה מבחינה תרבותית. מטרות הפעילות על פי תיאוריית הכשל התקשורתי בין תרבויות הן:

- הגברת הידע של הצדדים היריבים כל אחד על תרבותו של הצד היריב.
- הפגת סטריאוטיפים שליליים שיש להם זה על זה.

המונח יישוב הקונפליקט, לעומת זאת, מתייחס לאסטרטגיות המתמודדות עם קונפליקט גלוי בתווה להגיע לא רק להסכמה שתשים קץ לאלימות (השגת פשרה בקונפליקט), אלא גם ליישוב חלק מהמטרות הסותרות שביסודו. המונח טרנספורמציה של הקונפליקט מתאר אמנם את האסטרטגיה היסודית ומרחיקת הלכת ביותר ברשימתנו, אך זהו גם השלב התובעני ביותר מבחינת משך המחויבות ורוחב היריעה שלה.

הקונפליקט שפרץ בקוסובו ב-1999 יכול לשמש דוגמא: זה היה קונפליקט גלוי, פעלו בו באופן ברור מטרות והתנהגויות מתנגשות, וכתוצאה ממנו רבים מתו, ורבים אחרים נעקרו מבתיים. התערבות הולמת נדרשה לטפל הן בפשרה והן ביישוב [פתרון] הקונפליקט. רבים מהניסיונות להשכנת שלום כוונו אך ורק להשגת פשרה, בשל האלימות החמורה. עם זאת, היו גם יוזמות לטווח זמן ארוך יותר, אשר העסיקו קבוצות משתי הקהילות היריבות בדו-שיח על עתידן המשותף. כאשר המלחמה נפסקה, קבוצות אלה היוו בסיס יקר ערך בדרג הביניים, שפעל כדי להסדיר את היחסים ואת הרכב מוסדות הציבור בעתיד. המשימה שבה הם עסקו הייתה טרנספורמציה של הקונפליקט בטווח הארוך.

## **תיאוריות בדבר הסיבות לקונפליקטים**

כדי לסייע לכם בחשיבה על דרכים להתמודדות עם קונפליקטים, מובא להלן תקציר<sup>4</sup> התיאוריות העיקריות בדבר הסיבות לקונפליקטים, המצביעות כל אחת על שיטות ויעדים אחרים.

### **תיאוריית יחסי הקהילה** מבוססת על ההנחה

שקונפליקטים נגרמים עקב קיטוב, חוסר אמון ועוינות בין קבוצות בקהילה, וזאת באופן מתמשך. מטרות הפעילות על פי תיאוריית יחסי הקהילה הן:

- שיפור התקשורת וההבנה בין קבוצות יריבות
- קידום ערכי הסובלנות וקבלת השונה בתוך הקהילה.

### **תיאוריית המשא ומתן המבוסס על עקרונות**

מבוססת על ההנחה שקונפליקטים נגרמים עקב עמדות סותרות, ועל ידי כך שהצדדים היריבים מאמצים את הגישה של "משחק סכום אפס"

● בסופו של התהליך, הגברת את יעילות התקשורת הבינ־תרבותית.

## תיאוריית הטנספורמציה של הקונפליקט

נגרמם עקב בעיות אמיתיות של חוסר שוויון ואי-צדק, שבאות לידי ביטוי במסגרות חברתיות, תרבותיות וכלכליות מתחרות. מטרת הפעילות על פי תיאוריית הטנספורמציה של הקונפליקט הן:

● להביא לשינוי מבנים ומסגרות הגורמים לחוסר שוויון ולא־י־צדק, לרבות חלוקה כלכלית חדשה.

● לשפר את היחסים והגישות בין הצדדים היריבים לטווח ארוך

● לפתח תהליך ושיטות לקידום העצמה, צדק, שלום, מחילה, פיוס והכרה.

← אילו מהתיאוריות הנ"ל, אם בכלל, תואמות את

הגישה שלכם להתמודדות עם קונפליקטים?

← האם המטרות שלכם תואמות את המטרות שצינו

כאן ביחס לאותה תיאוריה?

← האם התיאוריות עוזרות לכם להבין כיצד אחרים

מתמודדים עם קונפליקטים זהים?

← האם קיימות גישות נוספות שאתם או אחרים

נוקטים, אשר אינן תואמות אף לא אחת מהתיאוריות הנ"ל?

← התוכלו להציע תיאוריה נוספת שכדאי להוסיף

לרשימה?

## אלימות אינה התנהגות בלבד: היא כרוכה גם בהקשר ובגישות

תהיה דעתכם אשר תהיה ביחס לתיאוריות ועד כמה הן שימושיות, המציאות היא שאתם מנסים להתמודד עם קונפליקט ממש. מציאות זו כוללת במקרים רבים אלימות כלשהי, וזהו המכשול העיקרי כאשר אתם מנסים להתערב במצב נתון.

רובינו רואים באלימות סוג של התנהגות. הרג, הכאה, עינויים, פגיעה לשם הטלת מומים וכן הלאה, הם דוגמאות לאלימות פיזית, וסוג זה של התנהגות מצוי בשפע בקהילות, בחברות ובמדינות בכל רחבי העולם. מלחמות הן ביטוי בולט ועז למדי לכך. גם בתחום הפרט מתרחשת התנהגות אלימה מרובה – למשל, במשפחות שבהן מתעללים בנשים ובילדים.

## אלימות כהקשר או כמבנה

עם זאת, בשנים האחרונות, קיימת הבנה מעמיקה יותר של מהות האלימות, ונכללות בה גם צורות אלימות שאינן נתפסות ככאלו באופן מובן מאליו, אך למרות זאת עלולות להיות מזיקות באותה מידה, ואולי אף קשות יותר לטיפול.

נמצא כי לא כדאי לערוך הבחנה ברורה למשל בין הריגה בעזרת רובה לבין הריגה על ידי שלילת מזון או מצרכים בסיסיים וחיוניים. בכל אחד משני המקרים קבוצה אחת גורמת סבל לקבוצה אחרת. זה יכול להיעשות במכוון, וזה יכול לנבוע מהעובדה הפשוטה שאין מתחשבים בצרכים של קבוצות אחרות. ישנם מערכות ומבנים רבים הפועלים כך.

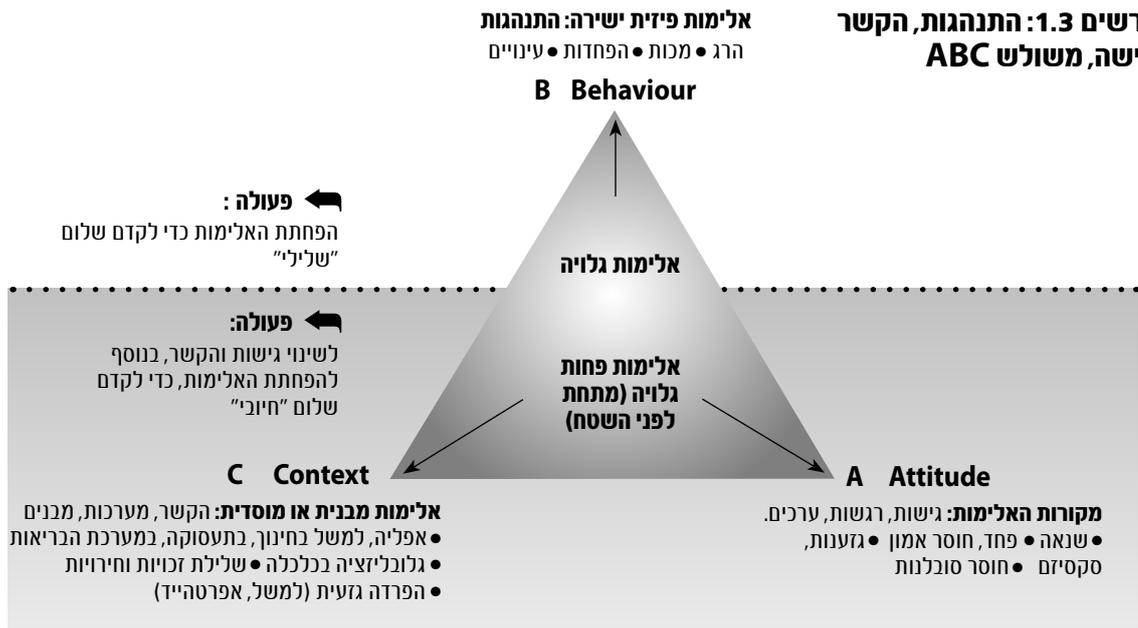
רבים רואים בחלק מהמגמות במערכות הפיננסיות הבינלאומיות מבנים אלימים, שבהן קבוצה אחת של מדינות כופה סבל מכוון על מדינות אחרות. למשל, מוסדות בינלאומיים רבים עודדו את המדינות העניות באפריקה, באסיה ובדרום אמריקה ללוות סכומי כסף גדולים. חובות אלה, ותנאי החזר שלהן, הנכפים כיום על ידי קרן המטבע הבינלאומית, כבר הכריחו רבות מהמדינות העניות לשנות את המבנה הכלכלי שלהן, כדי לשלם חובות במקום לדאוג לצרכים הבסיסיים של האזרחים החיים בהן. התוצאות, במונחים של מקרי מוות ופגיעה באנשים חיים, הן לעתים קרובות לא פחות חמורות מהתוצאות של מלחמה.

מצב זה מסתבך עוד עקב העובדה שמנהיגים כלכליים ופוליטיים בצפון העולם ובדרומו קשרו קשר ליצור את החובות הללו, והתוצאה היא שהם מפיקים מכך רווח כספי, בעוד שרוב האנשים סובלים. מלחמות כשלעצמן הן לעתים קרובות תולדה של מערכות המטופחות בכוונה על ידי אלה המפיקים רווח מהרס, כגון יצרני נשק, סוחרי נשק וברוני מלחמות. בכל מקום שבו המערכות מפלות בין קבוצות, קהילות ועמים עד כדי איום על חייהם ועל פרנסתם, התוצאה היא אלימות מבנית או מוסדית.

## גישות וערכים ביחס לאלימות

ואולם, קיים מישור נוסף, עמוק יותר, בהבנתנו את תופעת האלימות. הכוונה היא לתהליכים מנטליים, פחות גלויים: הרגשות, הגישות

**תרשים 1.3: התנהגות, הקשר  
וגישה, משולש ABC**



הרחבה זו של הבנת האלימות יכולה להועיל, כי:

- היא מראה שהתנהגות אלימה ומלחמה הן, ברוב המקרים, רק חלק קטן ממרכיבי הקונפליקט.
- היא מראה את קשרי הגומלין בין שלושת ההיבטים: התערבות באחד מהם תשפיע גם על האחרים כמו אפקט הדומינו.
- היא מדרבנת אותנו לזהות את האנשים המארגנים את האלימות והמרוויחים ממנה, המכונים לעתים "זימי קונפליקטים" – אלה שהמשך האלימות משרת את האינטרסים שלהם.
- היא מצביעה על נקודות כניסה חיוניות לצורך הטרנספורמציה של הקונפליקט, הן מבחינת ההקשר והן מבחינת הגישות במצב נתון. כן משתמע מכך, שהאנשים הפועלים ליישוב קונפליקטים חברתיים ופוליטיים, צריכים להבהיר לעצמם באילו ערכים הם מאמינים, ומהן מטרותיהם לטווח הארוך.

← **התוכלו לזהות מבנים אלימים, וגישות המעודדות אלימות, בקונפליקטים שבהם אתם מטפלים?**

← **האם אתם מבחינים כיצד גורמים אלה מונעים שינוי אמיתי והתקדמות לקראת שלום חיובי?**

והערכים שבהם אנשים מחזיקים. אלה אינם אלימים כשלעצמם, אך עלולים בקלות להפוך למקור לאלימות, או לכל הפחות, לאפשר התנהגות אלימה ופעילות של מבנים אלימים. שנאה, פחד וחוסר אמון הם רגשות שיכולים לאפשר לנו לסווג אנשים כנחותים או כעליונים, מבחינת קטגוריות כגון גזע, מגדר, דת, השתייכות אתנית, יכולת שכלית, יכולת גופנית, אידיאולוגיה פוליטית או אוריינטציה מינית. רגשות אלה גורמים לקבוצות מסוימות של אנשים לפתח חוסר סובלנות כלפי כל אחד השונה מהם בכל קטגוריה שהיא. מנקודה זו, מצוידים במידע השגוי המתאים, הם יכולים בקלות להתחיל לראות אנשים בקבוצות אחרות כפחות אנושיים, ולכן להשתתף או להצדיק מהיציע, פעולות בלתי אנושיות המתבצעות נגדם.

בתרשים 1.3, שלושת הגורמים הללו (התנהגות, הקשר וגישה) מוצגים כקשורים זה בזה. אם רוצים להשיג שלום אמיתי או חיובי, כל פעולה, ולו גם החיונית ביותר, המכוונת להפחית התנהגות אלימה, טעונה השלמה באמצעות פעולות המתמקדות הן בהקשר והן בגישות. שלום שלילי, כלומר, היעדר התנהגות אלימה, לא ישרוד אם אין מטפלים גם בשאר ההיבטים. דרושה פעולה המתמקדת בכל שלושת ההיבטים כדי לקדם שלום חיובי.

## אי-אלימות פעילה

קיימת גישה נוספת, הממוקמת בין שתי הגישות הנ"ל. הדוגלים ב"אי-אלימות פעילה", מסכימים לשימוש בכוח ובכפייה, הנחשבים בעיניהם כמחויבים במקרים רבים, אף כי הם אינם רוצים לנקוט אלימות ולפגוע באנשים אחרים ובמערכות יחסים. סוג זה של כוח שואף לחולל שינוי על ידי כך שהמשך הקיום של הנסיבות או היחסים הבלתי רצויים ייעשה "יקר" מדי – במובן המילולי או הפסיכולוגי. למשל, המאבקים שמהטמה גנדי ניהל בדרום אפריקה ובהודו או המערכה על זכות ההצבעה לנשים היו מאבקים אשר באי-האלימות הפעילה ובעוצמה שאפיינה אותם, חוללו שינוי חיובי. אי-אלימות פעילה שואפת להגיע אל האנשים ולהגביר או לעורר את הרגש האנושי המשותף לכל המעורבים בקונפליקט, לרבות היריב. אי-אלימות פעילה פועלת להגברת הפוטנציאל לתקשורת כנה, ובד בבד, מחפשת דרכים לעצור או למנוע התנהגות הרסנית מצד כל המעורבים בסכסוך.

בפועל, רוב תנועות השינוי החברתיות משתמשות, כמובן, בשילוב של טקטיקות אלימות ולא אלימות. בשלהי המאה העשרים, קמו בבת אחת תנועות רבות שהשתמשו בואריאציות שונות של אי-אלימות פעילה, חלקן מתוך גישה פרגמטית, וחלקן מתוך סיבות עקרוניות. למשל, המהפכות העממיות שפרצו בפיליפינים ובמזרח אירופה, התנועות במערב אירופה המתנגדות לנשק גרעיני והדוגלות בשמירה על איכות הסביבה, והחזית הדמוקרטית המאוחדת בדרום אפריקה (ר' תמצית בעמ' 12), זוהי רשימה חלקית בלבד.

## השלום כתהליך

השלום הוא תהליך: מאבק רב-פנים, אינסופי להתמרת האלימות. הן אלה המקבלים את הצורך בהפעלת כוח לשם כפייה, לרבות אלימות, והן אלה הנוקטים גישה של אי-אלימות מוחלטת, וכן כל אותם רבים אחרים שדעותיהם ממוקמות בין שני הקטבים, יצהירו כי רצונם בשלום. אך דעותיהם לגבי מהותו האמיתית של השלום שונות למדי. שלום יציב הוא מצב די נדיר. עקב גורמים כלכליים, פוליטיים וחברתיים, חברות וקהילות רבות אינן נכללות בשלום. מרבים להשוות את השלום לבריאות, בכך שהוא בולט יותר בהיעדרו.

## אלימות ואי-אלימות כדרכים לחולל שינוי

מתוך ניסיוננו בעבודה עם אנשים שבאים ממגוון רחב של סיטואציות שונות, מצאנו דעות שונות למדי לגבי הערך היחסי של אלימות או אי-אלימות כאמצעי לגרימת שינוי. בקווים כלליים, הדעות נחלקות לשתיים:

● **אלה המסכימים עם הצורך להשתמש בכוח לשם כפייה**, לרבות שימוש באמצעים אלימים, כדי להכריח אחרים לציית לרצונותיהם, לאחר שכל שאר האמצעים כשלו. קיימות עמדות שונות ביחס לשאלה: מתי בדיוק ניתן להצדיק שימוש באלימות, ופותרו תיאוריות על מלחמות צודקות כדי להתמודד עם בעיה זו. למשל, רבים מאמינים שמלחמת העולם השנייה, בשנים 1939 – 1945, הייתה מוצדקת כאמצעי לגבור על האלימות הגדולה ממנה, שבוצעה על ידי היטלר וגרמניה הנאצית נגד העם היהודי ומיעוטים אתניים נוספים. ואולם, בעידן הנשק הגרעיני השורר כיום, כאשר סכנה של שואה גרעינית מרחפת על העולם, חלק מאותם אנשים יאמרו שמלחמה כוללת שוב אינה מוצדקת. אחרים מאמינים כי השימוש באלימות מוצדק כאשר המטרה היא לשחרר אנשים ממשטרים רודניים ומדכאים, המענים והורגים, ומגבילים זכויות וחירויות באופן חמור. תנועות שזה הבסיס הערכי שלהן, מתמקדות, לעתים קרובות, בפגיעה ברכוש, ומנסות להימנע מפגיעה באנשים, שתמיכתם דרושה להן.

● **אלה הדוגלים באי-אלימות מוחלטת ומאמינים** כי אלימות לא תוביל לתוצאה צודקת, יהיו הנסיבות אשר יהיו, ולכן אין שום צידוק לשימוש באלימות. בפועל, פעולות של אי-אלימות מתבצעות על ידי קבוצות מעורבות, המורכבות מאלה שדוגלים בגישה המוחלטת הזאת, ואלה שמאמצים שיטות של אי-אלימות, כי הם מאמינים שהן בעלות הסיכויים הגבוהים ביותר להניב פרות בנסיבות המקרה שלהם.

המחויבות לאי-אלימות של המנהיגות הטיבטית הגולה, בראשות הדלאי-למה, מנעה התפתחותה של תנועת התנגדות מזוינת למאבק בכיבוש הסיני של טיבט. מאידך גיסא, הארגון לשחרור פלשתיין, שניצב בפני נסיבות דומות, בחר במאבק מזויין.

## נאום נלסון מנדלה מספסל הנאשמים עם פתיחת פרשת ההגנה במשפט הבגידה של נאשמי Rivonia

■ ...עלי לדון מייד ובאריכות מסוימת בשאלת האלימות. חלק מהדברים שנאמרו לבית המשפט עד עכשיו הם דברי אמת, וחלקם אינם דברי אמת. עם זאת, אינני מכחיש שתכננתי מעשי חבלה. התכנון לא נעשה מתוך פיזיות, וגם לא משום שאני חובב אלימות. התכנון נעשה מתוך הערכה שקטה ומפוכחת של המצב הפוליטי שנוצר לאחר שנים רבות של עריצות, ניצול ודיכוי של בני עמי על ידי הלבנים.

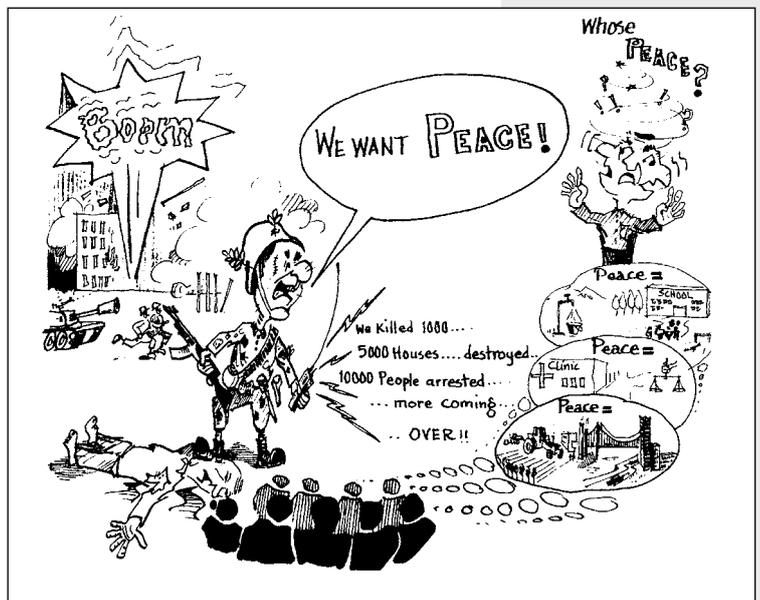
■ אודה מייד שהייתי בין מקימי Umkhonto we Sizwe, ומילאתי תפקיד מרכזי בארגון, עד שנעצר רתי באוגוסט 1962.

■ ...אני, ושאר מייסדי הארגון, עשינו זאת משתי סיבות. ראשית, האמנו, שכתוצאה ממדיניות הממשלה, התפרצות של אלימות בקרב עמי אפריקה היא כבר בלתי נמנעת, וכי אם לא תקום הנהגה אחראית, שתיקח על עצמה לתעל את הרגשות של בני עמנו ולשלוט ברגשות אלה, נהיה עדים להתפרצויות של טרור אשר יולידו מרירות ואיבה בין הגזעים השונים בארץ הזאת, בעוצמות כה גבוהות שאינן נוצרות אפילו במלחמה. שנית, חשנו שללא אלימות אין שום סיכוי שעמי אפריקה יצליחו במאבקם כנגד העיקרון של עליונות האדם הלבן. כל הדרכים החוקיות לבטא התנגדות לעיקרון זה נחסמו באמצעות חקיקה, ואנו נדחקנו לפינה שבה נותרו בפנינו שתי ברירות: להסכים עם מצב שבו אנו נחותים לצמי-תות, או לקרוא תגר על הממשלה. אנו בחרנו לקרוא תגר על החוק. בתחילה, הפרנו את החוק בדרך שנמנעה מכל אלימות; לאחר שנחקקו חוקים נגד הדרך שבה פעלנו, ולאחר מכן הממשלה יצאה בהפ-גנת כוח כדי לרסק כל התנגדות למדיניותה, רק אז החלטנו להגיב על אלימות באלימות.

זהו כמובן היבט חיוני, אך יש הרואים בו שלב ראשון בלבד לקראת אידיאל שלם יותר, המוגדר, למשל, כמארג של יחסי גומלין בין יחידים, קבוצות ומוסדות, המוקירים שונות ומעודדים את התפתחות הפוטנציאל האנושי עד למיצויו. הנשים באפגניסטן תחת שלטון הטליבן (בעת בה שרר במדינה שלום, כביכול) היו משוללות השכלה והזדמנויות עבודה, ולא היו מתקשות להבחין בהבדל.

היעדר מלחמה מתואר לעתים קרובות כשלום שלילי ("קר"), בניגוד לשלום חיובי ("חם"), הכולל את כל ההיבטים של חברה תקינה שניתן להעלות על הדעת: שוויון זכויות, רווחה כלכלית, איזון אקולוגי וערכי לִבָּה נוספים. תמיד יהיו אנשים שיחששו מפני השלום. לרבים יש סיבות טובות לכך: הם יאבדו מעושרם, ממעמדם ומכוחם כתוצאה ממעשיהם. ארגון Oxfam, הפועל בקרן אפריקה, פיתח את המושג של "יציבות דינמית" לתיאור חזון השלום שבו קונפליקטים ימשיכו להתרחש, אך לא תהיה אלימות.

כמו הבריאות, גם השלום נגיש לכל. ואולם, בניגוד לבריאות, יש עליו עוררין: אנשים נחלקים בדעותיהם לגבי מהי חברה שוחרת שלום. רבים מבינים את השלום כהיעדר מלחמה. אכן,



## בניית שלום מהי?

המצויות בסכנה, סוגי ההתערבות העיקריים הם:  
● **השכנת שלום (Peace-Making):** התערבויות המיועדות לשים קץ לפעולות האיבה ולהגיע להסכם באמצעים דיפלומטיים, פוליטיים וצבאיים, לפי הצורך.

האו"ם מבחין בין מספר סוגים שונים של התערבות המיועדת לחולל שינוי. בנוסף לסיוע הומניטרי ולסיוע חירום, המיועדים לספק את האמצעים המידיים להשרדותן של אוכלוסיות



*מהבנה לניתוח:  
זקני הכפר מְמַפֵּים  
את היחסים בכפרם,  
סודן (מימין) וסדנא  
על קונפליקטים  
באנגליה (למטה)*



● **שמירת שלום [Peace-Keeping]:** מעקב אחר ההסכם שהושג, ואכיפתו, תוך שימוש בכוח לפי הצורך. שמירת השלום כוללת וידוא שהצדדים מקיימים את ההסכם, ופיקוח על יישומם של צעדים בנוי-אמון שסוכמו בין הצדדים.

● **בניית שלום [Peace-Building]:** ביצוע תכניות המיועדות לטפל בסיבות לקונפליקט ובעוולות מן העבר, וקידום יציבות וצדק לטווח ארוך.

בבניית שלום עיקר המאמץ אינו מופנה לטיפול בהתנהגויות הכרוכות בקונפליקט אלא בהקשר ובגישות שבבסיסן, אשר הם הגורמים לאלימות, כגון אי-שוויון בהזדמנויות התעסוקה, אפליה, אחריות לפשעים שנעשו בעבר שאין מכירים בהם ואין סולחים עליהם, דעות קדומות, חוסר אמון, פחד, איבה בין קבוצות שונות. לכן, דווקא עבודה בפרופיל נמוך תוכל, לפחות תיאורטית, להימשך לאורך כל שלבי הקונפליקט. אבל, היא תגיע לשיאה בשלבים המאוחרים יותר, לאחר ההסדר והפחתת ההתנהגות האלימה או בשלבים המוקדמים יותר, טרם פרצו מעשי אלימות גלויים כלשהם. המונח "בניית שלום" מתאר בדרך כלל פעילות המניבה תוצאות המעצימות את השלום, ובבניית שלום מייחסים חשיבות רבה לאופן שבו קורים הדברים. כלומר, בבניית שלום מדובר גם בתהליך וגם בפעילות עצמה ובתוצאותיה.

למשל, ניתן היה לתאר את פרשת בנייתו מחדש של גשר בקבול לאחר שנהרס בקרבות, כשיקום ותו לא. ואולם, סוכנות האו"ם המעורבת בדבר זיהתה את ההזדמנות, והחליטה במכוון לפתח את פוטנציאל בניית השלום שהיה גלום בנסיבות המקרה. היא עשתה זאת על ידי שילובם של שני הצדדים, היריבים לשעבר, בעבודה משותפת על הפרוייקט, שכללה תכנון ועבודה פיזית, וכן את עבודות התחזוקה והניהול לעתיד לבוא.

**השלום הוא כאן ועכשיו - נתחיל מעצמנו!**

אם אתם מנסים להשפיע על הקונפליקטים שבהם אתם פעילים כדי לבנות שלום וצדק חברתי בקהילתכם, עליכם לבחון באופן זהה את הקבוצות והארגונים שעמם אתם עובדים, וכל אחת מהפעילויות שלהם. האם יש בהם דוגמאות לאנשים הנאבקים למען שיתוף פעולה בדרכי שלום? אם התשובה חיובית, קיים סיכוי

טוב שתוכלו להפיץ את החזון הזה הלאה. אם האנשים בקבוצות ובארגונים שעמם אתם עובדים מייצגים את ההפך (הנהגה שאינה נותנת את הדין על מעשיה, נהלים הנגועים באי-צדק ובבלבול, רדיפת כבוד...), סביר להניח כי נטיות אלה הן שיתחזקו.

← **כשאתם מתכוונים בקבוצה או בארגון שלכם בכנות, מה אתם רואים?**

← **האם אתם רואים אנשים בעלי יכולות, כישורים ותכונות המאפשרים להם לפעול למען שלום וצדק?**

← **האם אתם מבחינים במכשולים כלשהם בדרך שבה הקבוצה פועלת?**

← **האם, לדעתכם, הארגון שלכם ממלא תפקיד חיובי בקידום שינויים בקהילה שלכם, בחברה שבה אתם חיים או בארצכם?**

אין דבר העומד בפני הרצון. ניתן להשפיע על קונפליקטים וניתן להשיג הישגים בדרך לשלום ולצדק, אם תזכרו שאופן פעילותכם (איך) חשוב לא פחות ממהות הפעילות (מה). כדברי מהטמה גנדי: "אנחנו צריכים להוות את השינוי שאותו ברצוננו לראות."

**מהי הדרך הטובה ביותר להתחיל?**

**עצרו: "סוף מעשה במחשבה תחילה."**  זהו כלל חשוב בתהליך ההתמודדות עם קונפליקטים - בתנאי שהנסיבות מאפשרות זאת. ערכו את הניתוחים שלכם בטרם תפעלו. אם בכוונתכם להתערב בקונפליקט ולנסות להשפיע עליו לטובה, עליכם לנתחו מנקודות ראות ופרספקטיבות שונות.

**התבוננו: "עשו בדק בית אצלכם."**  התבוננו בעצמכם ובארגון שלכם היטב, וחשבו האם התערבות יעילה בקונפליקט מחייבת אתכם לשינוי כלשהו. התמודדות זו עם עצמכם היא משימה חיונית ומתמשכת, יהיו אשר יהיו תכניותיכם להשפיע על מעגל רחב יותר בחברה הסובבת אתכם. הכלים המתוארים בפרק 5 עשויים לסייע לכם בשלב ההתבוננות העצמית.



שני אנשים הניצבים

זה מול זה לא יכולים

למשוך בחבל.

**,Bembe**

**מרכז אפריקה**

בפרק הבא יפורטו מספר שיטות לניתוח קונפליקטים. תוזמנו לנסות חלק מהן, ומשם לעבור לשיטות לבניית אסטרטגיה ולפעולה מעשית.

<sup>1</sup> Chris Mitchell, The Structure of International Conflict, הוצאת Macmillan, London, 1981. פרק 1.

<sup>2</sup> Dean Tjosvold, The Conflict-Positive Organization: Stimulate Diversity and Create Unity, Addison Wesley, 1992.

<sup>3</sup> לראשונה נתקלנו בתרשים זה כשעבדנו יחד עם ד"ר Hizkias Assefa, העובד כיום בארה"ב, ב-Eastern Mennonite University, Harrisonburg, Virginia.

<sup>4</sup> רשימה זו לקוחה מרשימותיו של Hugo van der Merwe, "תיאוריות על קונפליקטים", במסגרת הקורס התמודדות עם קונפליקטים, דרום אפריקה, 1997, וממאמר של מרק רוס, "יצירת תנאים להשכנת שלום: תיאוריות ויישום ביישוב קונפליקטים אתניים, בהוצאת Ethnic and Racial Studies, 2000.

<sup>5</sup> אתר האינטרנט של הקונגרס הלאומי האפריקאי: [www.anc.org.za/ancdocs/history](http://www.anc.org.za/ancdocs/history)

**הקשיבו: "מה אומרים האחרים, ומה אומרת לכם האינטואיציה שלכם?"**

נסו לדמיין מה צופן העתיד: בעוד שלושה או שישה חודשים, או בעוד זמן רב יותר. קל יותר לפעול ביעילות, ואולי אף למנוע אלימות, כאשר צופים התפתחויות מראש, ומתכוונים לכל קושי או שינוי שעלול להופיע בהמשך.

**עשו: "צאו לדרך מנקודת המוצא שלכם, והתחילו בעשייה חדשה כלשהי."**

העבודה שבה אתם מעורבים כיום יכולה להוות נקודת כניסה לעבודה למען שלום וצדק. אין צורך להמציא שמות ותיוגים מיוחדים; בעצם, לעתים קרובות מוטב שלא לעשות זאת. זכרו גם שלאורך הדרך, תמיד תיפגשו בבני ברית ובשותפים רבים, שיוכלו לסייע לכם במסע אם רק תסכימו לראותם בתור שכאלה, ולא בתור יריבים או "מחסומים" בדרך המובילה אתכם לקראת המטרה.



## פרק 2: כלים לניתוח קונפליקטים

### תקציר

בפרק זה נפתח בהתבוננות בסיבות לניהול קונפליקטים – ניתוח יכול להיות התערבות בנוסף להיותו הכנה לפעולה. נמשיך בפירוט תשעה כלים ספציפיים לניתוח קונפליקטים שיוכלו לסייע לכם:

- לאסוף מידע נוסף על הדינמיקה של קונפליקטים.
- לזהות תחומים שבהם אתם זקוקים לידע נוסף.
- להתחיל להבחין בדרכים שבהן תוכלו להשפיע על המצב.

### מבוא

בעבודתנו עם אנשים המתמודדים עם קונפליקטים פוליטיים וחברתיים, גילינו שהעמקת ההבנה של הדינמיקה, היחסים והנושאים המעורבים בקונפליקט, עוזרת להם לתכנן ולבצע פעולות ואסטרטגיות מועילות יותר. אנשים רוכשים הבנה כזאת בשתי דרכים:

- על ידי ביצוע ניתוח מפורט של הקונפליקט בפרספקטיבות שונות.
- על ידי חקירת נושאים ובעיות ספציפיים הקשורים בקונפליקט הנדון.

בפרק זה נסביר ונדגים מספר כלים וטכניקות מעשיים שנוסו ונמצאו מועילים בניתוח קונפליקטים. הם שימשו אנשים שעבדו לבדם, קבוצות שניסו למצוא דרכים לטיפול בקונפליקטים שניצבו בפניהם, וקבוצות יריבות שניסו להבין זו את זו. נסו להשתמש בכלים ובטכניקות האלה בעצמכם. מניסיוננו למדנו, שלעתים, רק מתוך התנסות מעשית, אנשים מבינים באיזה אופן בדיוק הכלים והטכניקות האלה יכולים לעזור.

בפרק השלישי נבחן כמה מהנושאים שעלו מתוך ניתוחי קונפליקטים שכבר בוצעו. ייתכן שגם אתם מתמודדים עם נושאים אלה, אף כי תזהו בוודאי גם נושאים אחרים כאשר תתחילו לנתח את הקונפליקט הספציפי שלכם.

### ניתוח קונפליקטים מהו?

לרבים מאלה העוסקים בהתמודדות עם קונפליקטים בפועל, המושג "ניתוח קונפליקטים" עלול להיראות די מרוחק ממה שהם מכירים. לעתים נראה כי לצורך ניתוח כזה דרושה גישה אובייקטיבית וניטרלית ולא התנסות אישית ולהט רגשות. זו אינה דעתנו. אנו רואים בניתוח תהליך מעשי של בדיקה והבנה של קונפליקטים כמות שהם, בפרספקטיבות שונות. הבנה זו היא הבסיס שעליו ניתן בהמשך לפתח אסטרטגיות ולתכנן פעולות.

ניתוח קונפליקטים ניתן לביצוע בעזרת מספר כלים וטכניקות פשוטים, מעשיים ונוחים ליישום. חלק מהכלים המוצגים כאן פיתחנו בעצמנו יחד עם עמיתינו, וחלקם שאלנו ממקורות אחרים.

**הכלים והטכניקות המוסברים בפרק זה אינם תהליכים נוקשים. אנו ממליצים לכם להתאים אותם, לפי הצורך, לנסיבות הספציפיות שאותן אתם מנתחים. אל תרגישו שהנכם מחויבים לדבוק בשלבים המוצעים כאן, אם נראה לכם שהם אינם יעילים בהקשר שלכם. חשוב שתהיו יצירתיים ככל האפשר בגישה שאימצתם.**

### לשם מה אנו נדרשים לניתוח קונפליקטים?

- כדי להבין את הרקע וההיסטוריה של המצב כמו גם את האירועים השוטפים המתרחשים בו.
- כדי לזהות את כל הקבוצות הרלוונטיות המעורבות בו, ולא רק את הקבוצות העיקריות והבולטות.
- כדי להבין את הפרספקטיבות של כל הקבוצות האלה, ולדעת יותר על יחסי הגומלין ביניהן.
- כדי לזהות את הגורמים והמגמות שעליהם נסמכים קונפליקטים.
- כדי להפיק לקחים גם מכישלונות וגם מהצלחות.

גם בנחיל דבורים, דע  
מי הדבורה שעקצה  
אותך  
מלאווי

ניתוח קונפליקטים אינו תרגיל חד-פעמי. עליו להיות תהליך מתמשך המלווה את המצב תוך כדי ההתפתחויות המתרחשות בו. על ידי כך ניתן להתאים את הפעולות המתבצעות לשינוי המתמיד שחל בגורמים, בדינמיקה ובנסיבות.

## כלים לניתוח קונפליקטים

חלק מהכלים והטכניקות שנציע כאן יהיו מוכרים לכם כבר ממקורות אחרים. עם זאת, כפי שתיווכחו, הם הותאמו ושימשו אותנו באופן חדש. כלים אחרים יהיו אולי חדשים לכם, אך כולם נוסו ושימשו פעמים רבות ובהצלחה בקורסים ובתכניות שאנו מקיימים, על ידי משתתפים העוסקים בסוגים רבים של קונפליקטים. במקרים רבים, קבוצות שונות התאימו את הכלים לצורך ספציפי שלהן. הדוגמאות המובאות כאן מבוססות על התנסות ממשית של אנשים בכל רחבי העולם שהשתמשו בכלים אלה, תוך התאמתם לצורכיהם. לכן, כל דוגמא מבוססת על התפיסות של האנשים שהתנסו בה.

בדפים הבאים, נסביר תשעה מהכלים לניתוח מצבי קונפליקט, ונדגים כיצד השתמשו בהם במקרים ספציפיים:

- **שלבי הקונפליקט**
- **ציר הזמן**
- **מיפוי הקונפליקט**
- **משולש ה-ABC (גישה, התנהגות, הקשר: Attitude, Behavior, Context)**
- **הבצל (או הסופגנייה)**
- **עץ הקונפליקט**
- **ניתוח כוח-שדה**
- **עמודי התווך**
- **הפירמידה**

סדר השימוש בכלים יכול להיות גמיש, בהתאם למצב שאותו אתם מנתחים. לעתים הדרך המומלצת ביותר היא לשלב בין מספר כלים: כלי אחד משמש להדגשת גורמים מסוימים או נושאים או נקודות זמן, ואז מנתחים אותם בעזרת כלים אחרים. זכרו שכל הדוגמאות המובאות כאן משקפות את תפיסותיהם של האנשים שחיברו אותן. הן אינן אמורות להוות את הניתוח ה"נכון" או היחיד. הניתוח שלכם, ושל האנשים שעובדים

אתכם, ישקף את ההתנסויות, התפיסות והערכים שלכם, וייתכן מאוד שאלה יהיו שונים. הכלים המוצגים כאן אינם מתיימרים אמנם להיות מדעיים, אך הם סוללים את הדרך לפעולה משלבת ויעילה.

## התאמת הכלים באופן אישי

הכלים יושמו ביעילות על ידי קבוצות של גברים ונשים בעלי רקע חברתי שונה בתכלית ובעלי רמות השכלה שונות – עם עטים, מרקרים ודפים, עם לוח וגיר, או עם מקלות שחרטו בהם באדמה, ובעזרת מילים, סמלים וחפצים לייצוג אנשים, אירועים או רעיונות. אנו ממליצים לכם להתאים את כלי הניתוח לצרכים ולדרישות של הקונפליקט שעמו אתם מתמודדים. נשמח מאוד לשמוע אילו התאמות עשיתם. אנו מקבלים בברכה כל הצעה לגבי ייעול השימוש בכלים, כדי להעביר את המידע הלאה, לאנשים נוספים.

## השתתפות

הכלים יכולים לסייע לקבוצות לפתח הבנה משותפת של מצב מסוים. זהו היבט מועיל כאשר הניתוח מתבצע כבסיס לפעולה. כאשר דנים בכלים בצוותא, כל חבר בארגון או בקבוצה יכול לראות כיצד מבינים את המצב הנדון מנקודת הראות של הקבוצה כמכלול, על בסיס התפיסות המשותפות של חבריה. בקבוצות המורכבות מאנשים הבאים משני צדי המתרס של הקונפליקט, הכלים יכולים לאפשר לכל צד להתחיל להבין ולכבד את הפרספקטיבה של הצד האחר, ובה בשעה להעמיק את הניתוח שלו לגבי המתרחש.

## שפות

כלים אלה תורגמו לשימושם של עמיתינו בחלקים שונים בעולם, וניתן להשיגם בצרפתית, ספרדית, רוסית, קהמר, פרסית, סומלית ושפות נוספות (אנא התקשרו ל-RTC לקבלת מידע נוסף).

## שלבי הקונפליקט

קונפליקטים משתנים על פני רצף הזמן, הם עוברים שלבים שונים של פעילות, עוצמה, מתיחות ואלימות. כדאי להכיר בשלבים אלה ולהשתמש בהם יחד עם כלים אחרים לניתוח הדינמיקה והאירועים הקשורים לכל שלב בקונפליקט.

## שלבי הקונפליקט

### מהות הכלי:

◀ גראף שמתווה את עוצמות הקונפליקט העולות ויורדות על פני ציר זמן מסוים.

### המטרה:

◀ להבחין בשלבים ובמחזורים של הסלמה והפחתה בעוצמת הקונפליקט.  
◀ לדון בתמונת המצב העדכנית.  
◀ לנסות לנבא דפוסי הסלמה עתידיים במטרה למנוע אותם.  
◀ לזהות תקופה שתנוחת בעתיד בעזרת כלים אחרים.

### מתי להשתמש בכלי זה?

◀ בתחילת תהליך הניתוח, כדי לזהות דפוסים בקונפליקט.  
◀ בשלבים המאוחרים יותר, בתהליך בניית האסטרטגיה.

### וריאציות:

◀ ניתוח השלבים מנקודת ראות של הצדדים השונים או של מגזרים שונים במדינה הנתונה בקונפליקט.  
◀ באנלוגיה לאש, לראות בשלבי הקונפליקט התחזקות והיחלשות של להבה. (ר' Playing with Fire מאת ניק פיין ופינוה מקנת, פרטים בפרק 10).

## Rosalba Oywa / גולו, אוגנדה -

### בעקבות סדנה לניתוח קונפליקטים בהשתתפות חברי הקהילה

■ **התועלת העיקרית של הניתוח הייתה, לדעתי, שזה קירב בין האנשים, בראש ובראשונה מפני שכולם ראו שהקונפליקט משפיע על כולנו, לא משנה מאיזה צד אנחנו. אוהדי המורדים, תומכי הממשלה, חברי עדה דתית כלשהי, איך שהם לא יקראו לעצמם - על כולם הקונפליקט משפיע באותה צורה, כך שאין להם סיבה לחשוב שאם אני עושה את זה, אני מרוויח משהו, כי במלחמה הזאת אין מרוויחים. זאת הייתה התובנה העיקרית.**

● **תוצאה:** בכל מקרה, המשבר יוליד תוצאה. צד אחד יביס אולי את יריבו/יריביו, או אולי יקרא להפסקת אש (אם מדובר במלחמה). צד אחד ייכנע אולי או יסכים לדרישות היריב. הצדדים עשויים להסכים לנהל משא-ומתן, בעזרת מתווך או בלעדיו. סמכות כלשהי או צד שלישי אחר בעל כוח רב יותר עשויים לכפות את סיום הלחימה. בכל מקרה, בשלב זה, רמות המתיחות, העימות והאלימות פוחתות במקצת לצד האפשרות להגיע להסדר.

● **בעקבות הקונפליקט:** בסופו של דבר, המצב מיושב באופן שמוביל לסיום העימות האלים, להפחתת המתיחות, וליחסים תקינים יותר בין הצדדים. ואולם, אם הנושאים והבעיות הנובעים ממטרותיהם הסותרות של הצדדים לא טופלו כראוי, שלב זה עלול בסופו של דבר להוביל שוב למצב של טרום-קונפליקט.

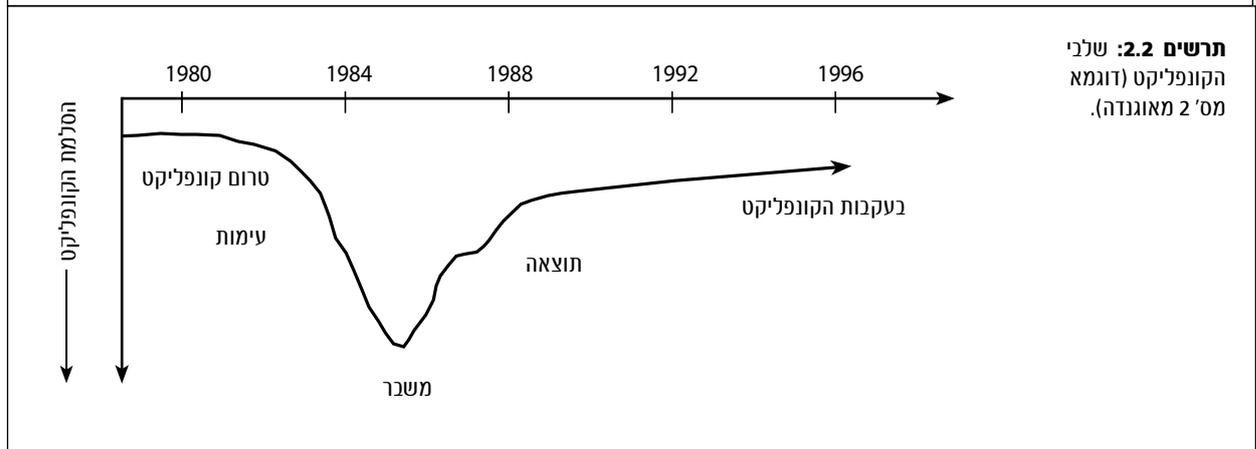
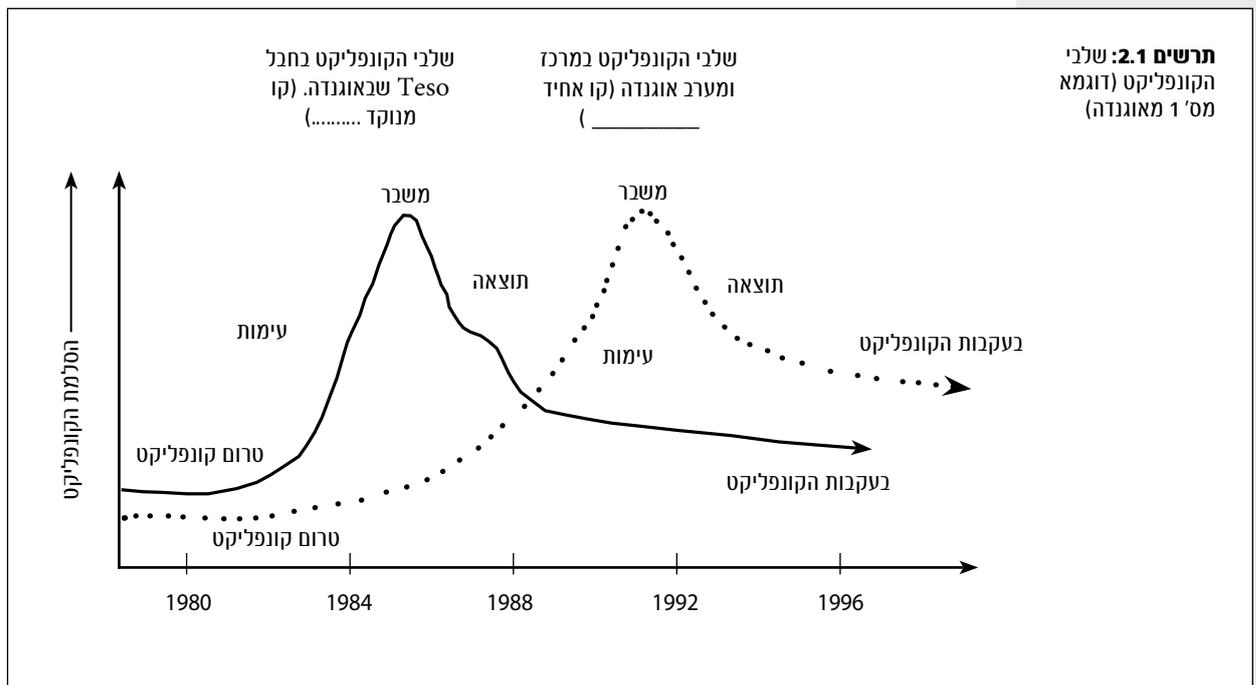
תרשים 2.1 מדגים כיצד יושם כלי זה לצורך התבוננות בשלבי הקונפליקט במרכז אוגנדה ובמערבה, בהשוואה לשלבים שהתרחשו ברזמנית בחבל Teso שבצפון-מזרח אוגנדה. הדוגמא ממחישה את העובדה, שעוצמת הקונפליקט הייתה עזה יותר (וכך גם נתפסה) במרכז אוגנדה ובמערבה בשנים 1984 - 1986, בעוד שבחבל Teso, העימות והמשבר התרחשו מאוחר יותר (בין השנים 1982 - 1988). כך קרה, שבחלק אחד של המדינה שרר שקט יחסי, בעוד שחלק אחר היה שרוי בעיצומה של מלחמה אלימה ושל חוסר ביטחון קיצוני, ולהפך. תמונת מצב זו מעוררת את הצורך בניתוח שתי התקופות, כדי להבין את הקונפליקט מהפרספקטיבות של שני

הניתוח הבסיסי כולל חמישה שלבים שונים, המתרחשים בדרך כלל לפי הסדר שבו הם מוצגים כאן (אף כי ייתכנו וריאציות בקונפליקטים ספציפיים), ולעתים הם חוזרים על עצמם באופן מחזורי. תיאור השלבים:

● **טרם-קונפליקט:** זהו פרק הזמן שבו שוררת אי-התאמה בין מטרותיהם של שני צדדים או יותר, ואי-התאמה זו עלולה להוביל לקונפליקט גלוי. הקונפליקט אינו גלוי לכל, אף כי אחד הצדדים או יותר עשוי להיות מודע לאפשרות שיפרוץ קונפליקט. בשלב זה עלולים לשרור יחסים מתוחים בין הצדדים ו/או רצון להימנע, לעת עתה, ממגע עם הצד הנגדי.

● **עימות:** בשלב זה הקונפליקט נחשף ונהיה גלוי יותר. במקרה שרק אחד הצדדים חש שקיימת בעיה, הוא עלול לפתוח בהפגנות או בהתנהגות מתעמתת אחרת. מפעם לפעם עלולה לפרוץ לחימה בין הצדדים או אלימות אחרת כלשהי בעוצמה נמוכה. כל צד עלול לעסוק בריכוז משאבים, ואולי אף במציאת בני ברית, בתקווה להגביר את ההתכתשות ואת האלימות. היחסים בין הצדדים נהיים מתוחים מאוד ומובילים לקיטוב בין תומכיהם.

● **משבר:** זהו שיאו של הקונפליקט, השלב שבו המתיחות ו/או האלימות בעיצומה. בקונפליקט נרחב, זהו שלב המלחמה, ואנשים מכל הצדדים נהרגים. תקשורת סדירה בין הצדדים נפסקה בוודאי. הצהרות פומביות באות בדרך כלל בצורת האשמות נגד הצד/צדדים היריב.



רשומים בו תאריכים (שנים, חודשים או ימים, בהתאם לקנה המידה) ומוצגים בו אירועים בסדר כרונולוגי. תוכלו להשתמש בשיטה זו, למשל, כדי להראות רצף של אירועים בחיים הפרטיים שלכם, או את תולדות ארצכם. בהקשר שלנו, תוכלו להשתמש בציר הזמן כדי להציג את תולדותיו של קונפליקט.

החוויות והתפיסות של קבוצות ואנשים המעורבים בקונפליקט הן לעתים קרובות שונות לחלוטין: הם רואים ומבינים את הקונפליקט בשתי דרכים נבדלות בתכלית. במקרים רבים ההיסטוריה שלהם שונה. אנשים בשני צדי המתרחש יבחינו או

חלקי המדינה.

ואריאציה על אופן השימוש בכלי זה תציג את ההסלמה בקונפליקט בכיוון יורד, כתנועה שלילית במצב, וההפחתה בעוצמת הקונפליקט תוצג כתנועה המטפסת מעלה. תרשים 2.2 משתמש בשיטה זו כדי להראות את השלבים שהתרחשו במרכז אוגודה ובמערבה.

### ציר הזמן

עקרונית, ציר הזמן הוא כלי פשוט למדי. זהו גראף המתווה אירועים על פני רצף הזמן.

## ציר הזמן

### מהות הכלי:

◀ גראף שמתווה אירועים על רקע ציר זמן מסוים.

### המטרה:

◀ להציג השקפות שונות לגבי ההיסטוריה של הקונפליקט, ולהבהיר ולהבין את תפיסתו של כל אחד מהצדדים לקונפליקט. ◀ לזהות את האירועים החשובים ביותר בעיני כל צד.

### מתי להשתמש בכלי זה?

◀ בתחילת התהליך, לצד כלי ניתוח נוספים. ◀ בשלב מאוחר יותר של התהליך, ככלי עזר לבניית אסטרטגיה. ◀ כאשר אנשים חלוקים לגבי האירועים או אינם מכירים את ההיסטוריה של הצד השני. ◀ כדרך לעזור לאנשים להשלים עם כך שהפרספקטיבה שלהם אינה אלא חלק מה"אמת".

### וריאציות:

◀ לשימוש על ידי כל צד בנפרד, ושניהם יחד. ◀ לאחר השימוש בכלי, דיון על האירועים שכל צד הדגיש. ◀ הוספת ציר ליוזמת שלום באותה תקופה.

### לוח 2.1: ציר הזמן (דוגמא מס' 3 מאוגדה)



יפתחו הצדדים הבנה עמוקה יותר של מצבם המשותף.

### השימוש בציר הזמן

ציר הזמן באופן שבו אנו משתמשים בו כאן אינו בראש ובראשונה כלי מחקר, אלא דרך לעורר שיחה ולמידה. במצבי קונפליקט, לא צפויה הסכמה בין הצדדים בשאלה אילו הם האירועים החשובים, וכיצד לתאר אותם. אנו שואפים להגיע לנקודה שבה הצדדים לקונפליקט יהיו מסוגלים לקבל את העובדה שתפיסתו של הצד האחר הן לגיטימיות, אפילו אם הן מנוגדות לתפיסות שלהם.

ידגישו אירועים שונים, יתארו אותם באופן שונה, ויחסו להם רגשות מנוגדים.

מטרת השימוש בציר הזמן בצורה זו היא לא לחתור לסיפור "נכון" או "אובייקטיבי" יותר של ההיסטוריה אלא להבין את תפיסותיהם של האנשים המעורבים בקונפליקט. לכן האירועים השונים המתוארים על ידי הקבוצות היריבות הם גורם חשוב בהבנת הקונפליקט.

ציר הזמן ככלי משמש גם כדי ללמד אנשים על ההיסטוריה של הצד האחר, וכיצד המצב נתפס בעיניו. תוך כדי דיון בתפיסותיהם השונות לגבי הקונפליקט, ובאירועים שכל צד מעלה את זכרם,

לפעולה. ניתוח מסוג זה אמור לפתוח אפשרויות חדשות. מה ניתן לעשות? מי יבצע זאת על הצד הטוב ביותר? מהו העיתוי המוצלח ביותר? אילו יסודות יש להניח מראש, ואילו מבנים יש לבנות בהמשך? אלה הן חלק מהשאלות שעליכם לשאול תוך כדי ביצוע המיפוי.

4. בנוסף להיבטים האובייקטיביים, כדאי למפות את הנושאים החוצצים בין הצדדים לקונפליקט. מדוע הקונפליקט קיים? ניתן לשרטט ריבועים לשם כך, כפי שעשינו בדוגמאות הבאות, ואולי יהיו לכם שיטות טובות יותר להציג את נושאי הקונפליקט.

אולי כדאי לכם גם לחשוב על עמדותיהם של הצדדים היריבים. מהן השקפותיהם לגבי שאר הצדדים המעורבים בסיטואציה?

### דוגמאות למיפוי קונפליקטים

לפניכם שלוש דוגמאות של מיפוי קונפליקטים:

■ הדוגמה הראשונה, תרשים 2.3, מראה כיצד תיראה מפת קונפליקט בסיסית. נסו לערוך מפה של קונפליקט שעמו אתם מתמודדים כיום. הנה מספר שאלות שתוכלו לשאול:

- מי הצדדים העיקריים בקונפליקט?
- מי הצדדים האחרים המעורבים או הקשורים אליו בדרך כלשהי, כולל קבוצות שוליים וצדדים חיצוניים?
- מהם היחסים בין כל הצדדים האלה, וכיצד ניתן לייצג אותם במפה? בריתות? מגע הדוק? יחסים שנותקו? עימות?
- האם קיימים נושאים מרכזיים כלשהם בין הצדדים שיש להזכירם במפה?
- היכן אתם וארגונכם נמצאים ביחס לצדדים אלה? האם יש לכם קשרים מיוחדים כלשהם שבזכותם יוצע לכם אולי לעסוק בפתרון הקונפליקט?

■ דוגמה שנייה, הפעם בתחום של קונפליקטים בתוך המשפחה, מוצגת בתרשים מס' 2.4. הקונפליקט העיקרי שבו נתבונן כאן הוא בין אב לבתו, בקשר לשאלה האם היא תינשא לחתן ששודך לה או לא. שימו לב לעובי הקו המייצג את הקשר החזק בין הסבתא לבת, את הקו החצוי

לוח 2.1 מתווה דוגמה שבה השתמשו בכלי זה כדי להתבונן באירועים באוגנדה, כפי שהצטיירו בעיני אנשי חבל Teso ובעיני הממשלה. שימו לב כיצד כל צד זוכר אירועים אחרים, וכיצד חלוקים הצדדים בפרשנות שהם נותנים לאירועים. כאשר תערכו צירי זמן בפרספקטיבות שונות לקונפליקטים שבהם אתם עוסקים, אתם עשויים לגלות שכך קורה גם אצלכם. נסו זאת, ובדקו האם אתם מסכימים עם אמירה זו.

### מיפוי קונפליקטים

מיפוי הוא שיטה שבה הקונפליקט מיוצג באופן גראפי, על ידי הצבת כל אחד מהצדדים ביחס לבעיה וביחס לצד הנגדי. כאשר אנשים בעלי השקפות מנוגדות ממפים את מצבם בצורתא, הם לומדים זה על חוויותיו ותפיסותיו של זה.

### איך למפות מצבי-קונפליקט

1. החליטו מה ברצונכם למפות, מתי, ומאיזו נקודת ראות. בחרו רגע מסוים בסיטואציה ספציפית. אם תנסו למפות בפירוט את כל המכלול של קונפליקט פוליטי אזורי מסוים, תידרשו להשקיע זמן רב, והתוצר יהיה כה גדול ומורכב, שלא תצמח ממנו תועלת רבה. במקרים רבים כדאי להכין מספר מפות לאותה סיטואציה, מנקודות ראות שונות, ולבדוק כיצד הן נתפסות בעיני הצדדים השונים. הניסיון לפשר בין נקודות הראות השונות הוא ההתמודדות האמיתית עם פתרון הקונפליקט. שיטה מומלצת היא לשאול בעלי השקפה מסוימת האם הם יסכימו, למעשה, לקבל את הגרסה שלכם לתיאור יחסיהם עם שאר הצדדים.

2. אל תשכחו למקם את עצמכם ואת ארגונכם במפה. עצם העובדה שאתם נכללים במפה היא תזכורת שהנכם חלק מהמצב, אינכם ממוקמים מעליו, אפילו כאשר אתם מנתחים אותו. אתם וארגונכם נתפסים על ידי אחרים באופנים מסוימים. ייתכן שיש לכם קשרים ויחסים עם צדדים המעורבים בקונפליקט, שבזכותם נפתחות בפניכם הזדמנויות ומשרות.

3. מיפוי הוא תהליך דינמי – הוא משקף נקודה מסוימת בסיטואציה משתנה ומצביע על כיוון



## מיפוי הקונפליקט

### מהות הכלי:

- טכניקה חזותית לייצוג היחסים בין הצדדים לקונפליקט.

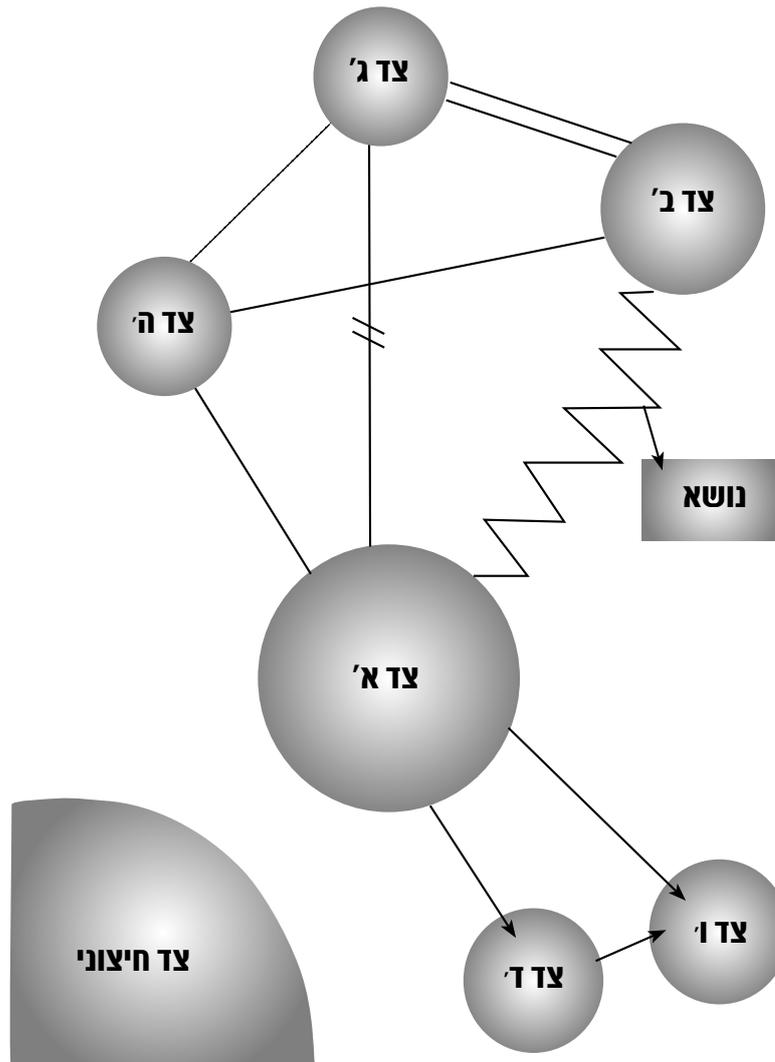
### המטרה:

- להכין טוב יותר את המצב.
- לראות את הקשרים בין הצדדים בצורה ברורה יותר.
- להבהיר היכן מצוי הכוח.
- לכחון באיזו מידה הפעילות או הקשרים שלכם מאוזנים.
- להכחין בכני ברית, או בכני ברית פוטנציאליים.
- לזהות אפשרויות להתערבות או לנקיטת פעולה.
- להעריך מה נעשה עד כאן. מתי להשתמש בכלי זה?
- בתחילת התהליך, לצד כלי ניתוח נוספים.
- בהמשך, כדי לזהות נקודות כניסה אפשריות לנקיטת פעולה או לסיוע בתהליך של בניית אסטרטגיה.

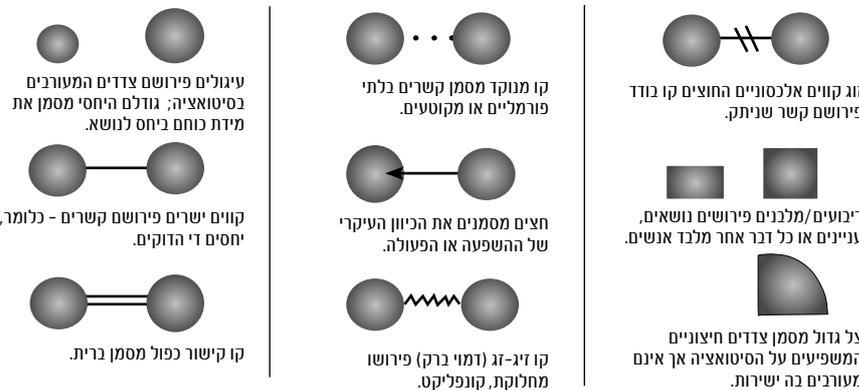
### וריאציות

- מפות גיאוגרפיות המראות את האזורים והצדדים המעורבים.
- מיפוי נושאי הקונפליקט.
- מיפוי היערכות הכוחות.
- מיפוי הצרכים והפחדים.
- כפסל אנושי לביטוי רגשות ויחסים.

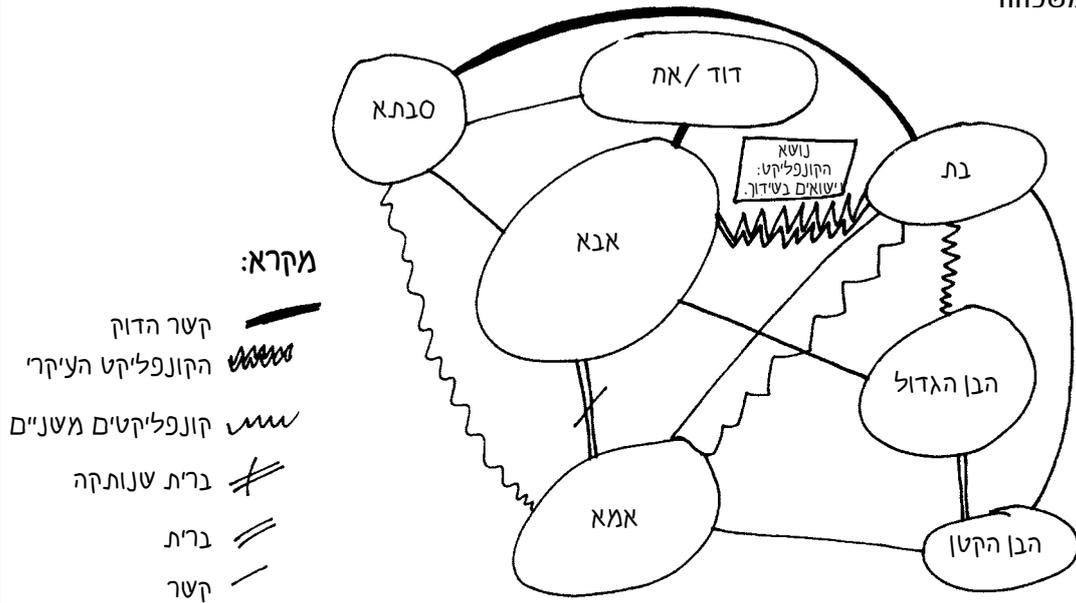
## תרשים מס' 2.3: מיפוי קונפליקטים דוגמא למפת קונפליקט בסיסית



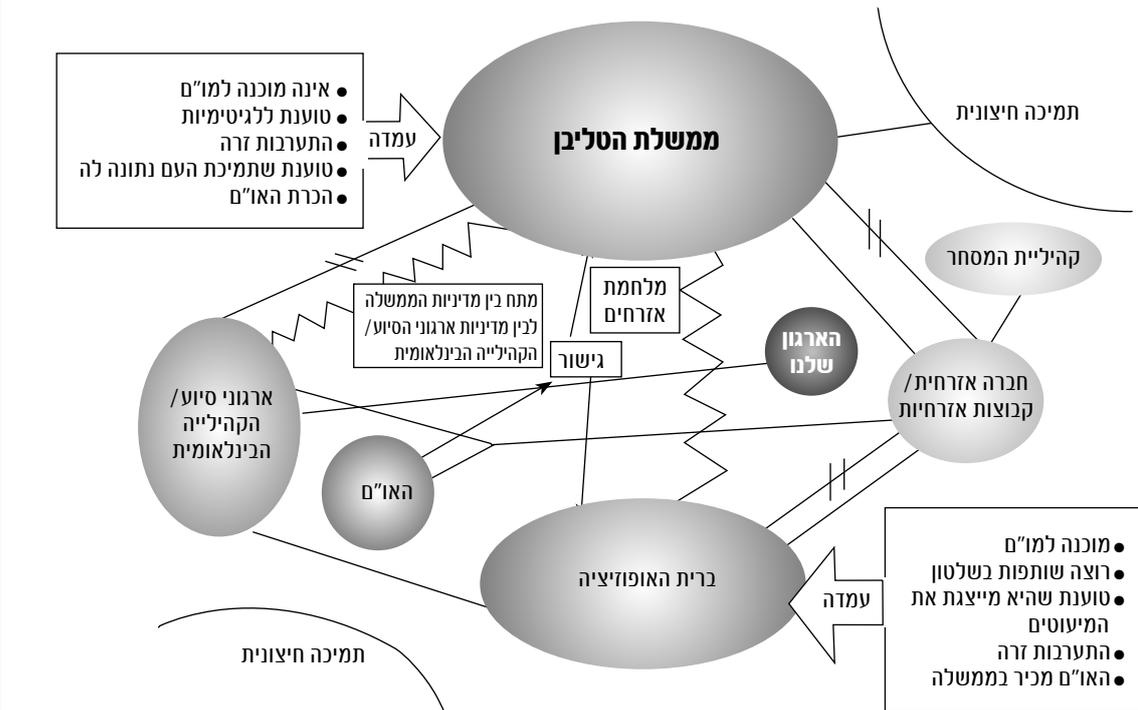
**מקרא:** במיפוי אנו משתמשים בסימנים מוסכמים מסוימים. אתם יכולים להמציא סימנים משלכם.



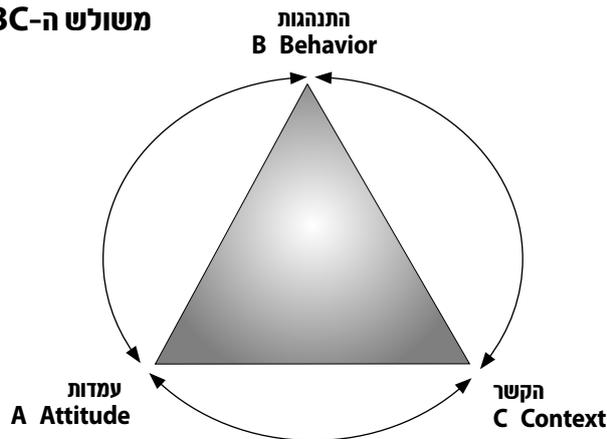
**תרשים 2.4: מיפוי קונפליקט/דוגמא 2**  
קונפליקט במשפחה



**תרשים 2.5: מיפוי קונפליקט/דוגמא 3**  
אפגניסטן, אוקטובר 1999



## תרשים 2.6: משולש ה-ABC



SOURCE: C.R. MITCHELL, THE STRUCTURE OF INTERNATIONAL CONFLICT, MACMILLAN, 1981

### משולש ה-ABC

#### מהות הכלי:

- ◀ ניתוח הגורמים הקשורים לעמדה, להתנהגות ולהקשר לגבי כל אחד מהצדדים העיקריים בקונפליקט.

#### המטרה:

- ◀ לזהות את שלוש הקבוצות הנ"ל של גורמים לגבי כל אחד מהצדדים העיקריים בקונפליקט.
- ◀ לנתח את השפעות הגומלין ביניהן.
- ◀ לקשר בין קבוצות הגורמים הנ"ל לבין הצרכים והפחדים של כל אחד מהצדדים.
- ◀ לזהות נקודה כניסה לצורך התערבות במצב.

#### מתי להשתמש בכלי זה?

- ◀ בתחילת התהליך, כדי להבין טוב יותר את מניעי הצדדים.
- ◀ בהמשך, כדי לזהות את הגורמים שבהם תוכל פעולת ההתערבות לטפל.
- ◀ כדי לגלות כיצד שינוי בהיבט אחד עשוי להשפיע על היבטים אחרים.

#### וריאציות

- ◀ לאחר שרשמתם נושאים הקשורים לכל אחד משלושת הרכיבים, ציינו במרכז המשולש צורך או פחד עיקרי של הצד הנדון.

ביסוד מערכות היחסים שבהם אנו מתבוננים, הם מקור הקונפליקט. הכלים הבאים יסייעו לכם להבין במידת מה כיצד ניתן להתחיל לחשוף את אותן סיבות יסוד.

### משולש ה-ABC

ניתוח זה מבוסס על ההנחה שקונפליקטים מורכבים משלושה רכיבים עיקריים: הקשר [Context] או הסיטואציה, ההתנהגות [Behavior] של המעורבים בדבר, ועמדותיהם [Attitudes]. תרשים 2.6 משקף רכיבים אלה באופן גרפי כקדוקדי משולש.

שלושת הגורמים האלה משפיעים זה על זה, כפי שמייצגים החצים שביניהם. למשל, הקשר שמתעלם מדרישותיה של אחת הקבוצות, עתיד להוביל לתחושת תסכול, וזו עלולה להוליד מחאה. כתוצאה מהתנהגות זו עלול להיווצר הקשר שבו תימשך שלילת זכויות, מה שיגביר את התסכול, ואולי אף יגרום לכעס, אשר יתפרץ בצורת אלימות. פעולות המכוונות לשנות את ההקשר (על ידי הבטחת הכרה בדרישות), להפחית את רמת התסכול (על ידי סיוע לאנשים להתמקד בכך שמאבקם הוא ארוך-טווח) או לספק ערוץ לביטוי בדרכים לא-אלימות, הן פעולות התורמות להפחתת רמת המתח.

המייצג את יחסי האם והאב, וכיצד מוצגת המחלוקת בין שני האחים בשאלה: במי יתמכו בקונפליקט, למרות הקשר הדוק ביניהם. דוגמא זו מראה כיצד ניתן ליישם את טכניקת המיפוי במגוון רחב של מצבים.

אף כי דוגמא זו ממחישה כיצד ניתן לשקף במיפוי יחסים בין צדדים בתוך המשפחה, טכניקת המיפוי מתאימה גם לייצוג של קונפליקטים בקנה-מידה נרחב, כגון קונפליקט בין חברי קהילה מסוימת או אפילו קונפליקט ארצי או בין-לאומי.

■ הדוגמא השלישית, תרשים 2.5, מראה ניתוח באמצעות מיפוי של אפגניסטן, מנקודת הראות של ארגון לא-ממשלתי קטן, מקומי. המיפוי מציג את הקונפליקט בין ממשלת הטליבן לבין כוחות האופוזיציה בתוך אפגניסטן. אם תסתכלו במיפוי, תוכלו לזהות בקלות את הצדדים העיקריים המעורבים בקשר, וכן את טיב היחסים ביניהם. אף כי היחסים המסוכסכים בין הטליבן והאופוזיציה (קו זיגזג מייצג אותם) הוא נושא הלֵבָה בקונפליקט, והבסיס למלחמת האזרחים, הרי שיש מספר מערכות יחסים נוספות, שאף הן חשובות וטעונות התמקדות כאשר מנתחים קונפליקט זה.

תוכלו לשרטט ריבועים, כמו בדוגמא, כדי לשקף את עמדות הצדדים העיקריים בקונפליקט. ייצוג זה ישקף את תפיסותיהם המנוגדות, ויעזור לכם לאתר נקודות כניסה להתערבות לצורך התמודדות עם הקונפליקט. שאר הצדדים, שכוחם משני, כגון קבוצות אזרחיות וקהיליית המסחר, אולי אינם נראים כמי שמשפיעים על המצב ישירות, אבל על ידי הכללתם במפה שלכם אתם מודאים שלקחתם בחשבון את כל אפשרויות ההתערבות הקיימות. הארגון שמיפוי זה נעשה מן הפרספקטיבה שלו, ממוקם במפה במקום שבו הוא רואה את עצמו בתוך ההקשר – "הארגון שלנו". ארגון זה קשור עם גופי הסיוע ויש לו קשרים הדוקים עם קבוצות אזרחיות וקהילתיות (עוד נחזור לדוגמא זו בפרק 4, כדי לבחון כיצד מפה כגון זו יכולה לשמש לזיהוי נקודות כניסה לצורך נקיטת פעולה).

עם זאת, המיפוי כשלעצמו אינו מסוגל לספק את כל הפתרונות. בדומה לכל שאר הכלים, המיפוי תורם רק לתובנה חלקית של טיב הקונפליקט. במקרים רבים, הנושאים הטמונים

## לוח 2.2: ניתוח ABC של קונפליקט פנים ארגוני

### דוגמא: קונפליקט בארגון בקמבודיה, בין עובדים היושבים בעיר הבירה לבין עובדי שטח

#### I. עובדי הארגון בעיר הבירה:



#### II. עובדי הארגון בפריפריה



## איך להשתמש בכלי זה

1. שרטטו משולש ABC נפרד לכל אחד מהצדדים העיקריים בקונפליקט.

2. בכל משולש, מנו את הנושאים העיקריים הקשורים ל-ABC, כלומר לעמדה, להתנהגות ולהקשר, מנקודת הראות של אותו צד (אם הצדדים משתתפים בנייתו, כל אחד מהם יוכל לשרטט משולש שייצג את הפרספקטיבה שלו).

3. לגבי כל צד, ציינו במרכז המשולש שלו, מהם לדעתכם הצרכים ו/או הפחדים החשובים ביותר שלו. זה ייצג את התפיסה שלכם.

4. השוו את המשולשים, וציינו את הדומה והשונה בין תפיסות הצדדים.

בכל קונפליקט נתון, לכל צד יש חוויות שונות ותפיסות מנוגדות. לכן, יש לצפות לכך שהם ייחסו את הקונפליקט לסיבות שונות. צד אחד עשוי לטעון, למשל, ששורש הבעיה הוא אי-צדק, בעוד שהצד השני עשוי לחוש ששורש הבעיה הוא חוסר ביטחון. כל קבוצה מתמקדת בנושאים המטרידים ביותר בעיניה, ובעיקר בתחומים שבהם היא הכי סובלת. כל הסיבות והנושאים הללו הם אמיתיים וחשובים, ובכולם יש לטפל כדי שהקונפליקט יישוב וכדי שהמצב ישתפר. בינתיים, אנרגיה עצומה מושקעת בתקיפתם של אלה המצביעים על סיבות אחרות או המתמקדים בנושאים אחרים. אחד האתגרים הוא, לנסות לעזור לכל המעורבים בקונפליקט, להבחין שכל הנושאים השונים הם חלק מהבעיה, אף כי אין ספק שחלקם יהיו דחופים או חשובים יותר מנושאים אחרים.

כאשר משתמשים במשולש ה-ABC, חשוב לדעת בבירור על תפיסתו של מי מבוסס הניתוח. תוכלו לבצע את הניתוח כולו על סמך תפיסתכם את עובדות הקונפליקט אם אתם עצמכם מעורבים בו באופן עמוק. אם אין זה כך, חיוני שתיכנסו לנעליים של כל אחד מהצדדים העיקריים, ותתבוננו בנושאי הקונפליקט כפי שהם רואים אותם מבחינת "הקשר", "התנהגות" ו"עמדה".

לוח 2.2 מנתח את המתיחות בין עובדים כפריים ועירוניים בסוכנות סיוע בינלאומית הפועלת בקמבודיה. שני הצדדים פועלים אמנם בתוך הקשר דומה, אך הדגשים שלהם שונים, וכל אחד רואה את התנהגותו וגישתו של הצד האחר בצורה שונה למדי.

## הבצל

תרשים 2.7 מבוסס על האנלוגיה של בצל, על כל שכבותיו. השכבה החיצונית מכילה את העמדות שעליהן אנו מצהירים בפומבי, כבל עם ועולם. מתחת לעמדות אלה נמצאים האינטרסים שלנו – מה ברצוננו להשיג ממצב מסוים. לבסוף, בלבת ה"בצל" נמצאים הצרכים החשובים ביותר שעלינו לספק. מומלץ לבצע ניתוח בשיטת הבצל לגבי כל אחד מהצדדים לקונפליקט.

בתקופות של יציבות, כאשר היחסים טובים ושורר אמון, המעשים והאסטרטגיות שאנו נוקטים עשויים לנבוע מהצרכים הבסיסיים שלנו. אפשר שנסכים לחשוף את הצרכים האלה בפני אחרים ולדון בהם בגלוי, בתנאי שאנו מאמינים בהם. ובאמצעות ניתוח ואמפתיה, הם יוכלו אולי להבין את צרכינו עוד קודם שחשפנו אותם בפניהם.

במצבים הפכפכים או מסוכנים יותר, כאשר שורר חוסר אמון בין אנשים, נעדיף אולי שלא לחשוף את צרכינו הבסיסיים. אם אחרים ידעו מהם צרכינו הבסיסיים, הם יגלו את אזורי הפגיעות שלנו, ואולי על ידי כך יוכלו להפעיל עלינו יותר כוח. ואולם, אם נסתיר דברים מפני הצד השני, יפחת גם הסיכוי שהוא יוכל להבין את הצרכים שלנו באמצעות ניתוח ואמפתיה, בגלל אי-ידיעה, ובשל העובדה שחוסר אמון משנה את האופן שבו אנשים נתפסים אלה בעיני אלה.

## הבצל

### מהות הכלי:

שיטה לניתוח העמדות של צדדים שונים לקונפליקט.

### המטרה:

לחזור מעבר לעמדה המוצהרת של כל צד, ולהבין מהם האינטרסים והצרכים של כל צד.

למצוא את המכנה המשותף בין קבוצות, כדי שזה יהיה אולי לבסיס לדיונים נוספים.

### מתי להשתמש בכלי זה?

כחלק מניתוח הקונפליקט, במטרה להבין את הדינמיקה של הקונפליקט. כהכנה להנחיית דו-שיח בין הקבוצות היריבות. כחלק מתהליך גישור או משא-ומתן.

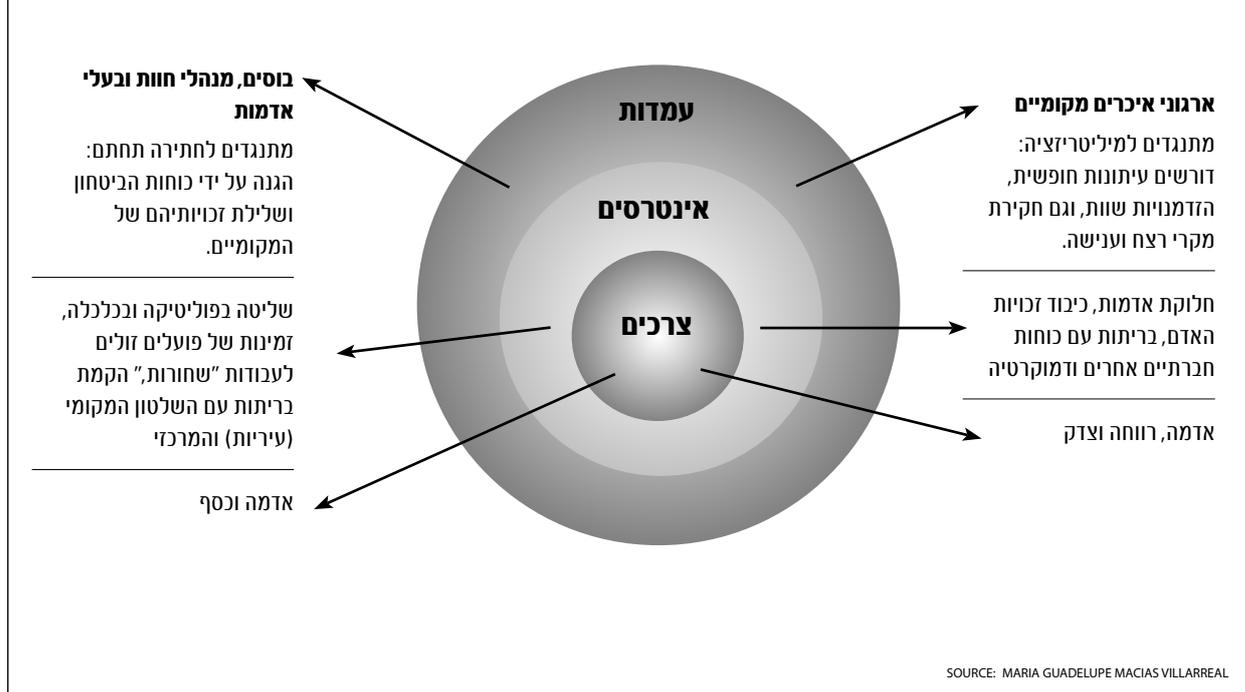
### וריאציות

יש קבוצות המעדיפות גראף שמדמה סופגנייה במקום בצל.

### תרשים 2.7: הבצל



## תרשים 2.8: הבעל - דוגמא מ-Chiapas, מנסיקו



לקבוצה אחת של אנשים (ארגוני איכרים מקומיים) יש צורך באדמות, ברווחה ובצדק. האינטרסים שלהם הוא חלוקה מחדש של האדמות, כיבוד זכויות האדם, בריתות עם כוחות חברתיים אחרים, ודמוקרטיה. אבל, בשל המשבר שבו הם נתונים, מה שהם מבטאים בפומבי הוא העמדה שלהם - הם מתנגדים למיליטריזציה, ודורשים עיתונות חופשית, הזדמנויות שוות, וגם חקירת מקרי רצח וענישה.

לקבוצה השנייה (בוסים, מנהלי חוות ובעלי קרקעות) יש צורך באדמות, בנוסף לכסף. האינטרס של אנשים אלה הוא שליטה בפוליטיקה ובכלכלה, כוח עבודה זול לעבודות פשוטות, והקמת בריתות עם השלטון המרכזי והעירוני. העמדה שהם מבטאים בפומבי היא התנגדות עזה לחתיירה תחת שלטונם, הגנה על ידי כוחות הביטחון ושליטת הזכויות של האוכלוסייה המקומית.

תמונת מצב זו ממחישה בבירור כיצד קבוצות המתבצרות בהגנה על עמדותיהן מתקשות מאוד למצוא מכנה משותף. פירושו של דבר הוא, שהצרכים האמיתיים שלהם אינם מסופקים, ואין

מכאן, שבמצב של קונפליקט וחוסר יציבות, לא תמיד המעשים נובעים ישירות מהצרכים. אנשים עלולים להסתכל על המישור הקולקטיבי והמופשט יותר של אינטרסים, ולבסס עליהם את מעשיהם. כאשר אינטרסים אלה מותקפים, הם עלולים לאמץ עמדה מרוחקת עוד יותר מהצרכים הבסיסיים שלהם, ולהגן עליה.

סוג זה של ניתוח עוזר לצדדים המעורבים במשא ומתן להבהיר לעצמם את הצרכים, האינטרסים והעמדות שלהם. ואז, כשהם מתכננים את האסטרטגיות שלהם לניהול המשא ומתן, הם יכולים להחליט באיזו מידה הם יחשפו את "שכבותיהם" הפנימיות - את האינטרסים והצרכים שלהם - בפני שאר הצדדים המעורבים. כאמור, אנשים עשויים לבחור להיחשף במידה רבה יותר כאשר רמת האמון עולה. אבל אפילו אם הם מהססים להיחשף בפני הצד/הצדדים שכנגד, לפחות הם עצמם יהיו מודעים יותר לצרכים החשובים להם ביותר, וכך יוכלו לזהות מהם האינטרסים שעליהם יסכימו אולי להתפשר.

כך למשל, בדוגמא המוצגת בתרשים 2.8,

## עץ הקונפליקט

### מהות הכלי

אמצעי גרפי, המשתמש בציור של עץ כדי למיין את נושאי הקונפליקט העיקריים

### המטרה

לעורר דיון בסיבות ובתוצאות הקונפליקט  
לעזור לקבוצה להגדיר בהסכמה את בעיית הלבה  
לעזור לקבוצה או לצוות להחליט מהן העדיפויות שלהם לטיפול בנושאי הקונפליקט  
לקשר בין הסיבות והתוצאות וביניהן לבין הנושא שבו מתמקד הארגון.

### מתי להשתמש בכלי זה?

בקבוצה המתקשה להגיע להסכמה לגבי בעיית הלבה בסיטואציה שלה.  
בצוות שצריך להכריע עם אילו נושאי קונפליקט עליו לנסות להתמודד

### וריאציות

ניתן להשתמש בכלי זה כדי להתחקות אחר ערכים. ר' הרחבה בנושא זה בפרק 5.

תבחינו ששאלנו כלי זה והתאמנו אותו לניתוח קונפליקטים.

בקונפליקטים רבים יימצאו דעות מגוונות לגבי שאלות כגון:

- מהי לִבְת הבעיה?
- מהו שורש הבעיה?
- אילו תוצאות נובעות מהבעיה?
- מהו הנושא החשוב ביותר שעל הקבוצה שלנו לטפל בו?

עץ הקונפליקט הוא כלי לעבודת צוות, לעבודה במסגרת כלל הארגון או לעבודה קבוצתית או קהילתית, המאפשר לזהות את הנושאים שכל צד רואה בהם חשיבות, ואז למיין אותם לשלוש קטגוריות: (1) בעיה/בעיות לבה, (2) סיבות, ו- (3) תוצאות.

### איך להשתמש בכלי זה

ציירו עץ, כולל השורשים, הגזע והענפים – על דף גדול, על לוח מכל סוג שהוא, על קיר צדדי של בניין או על האדמה.

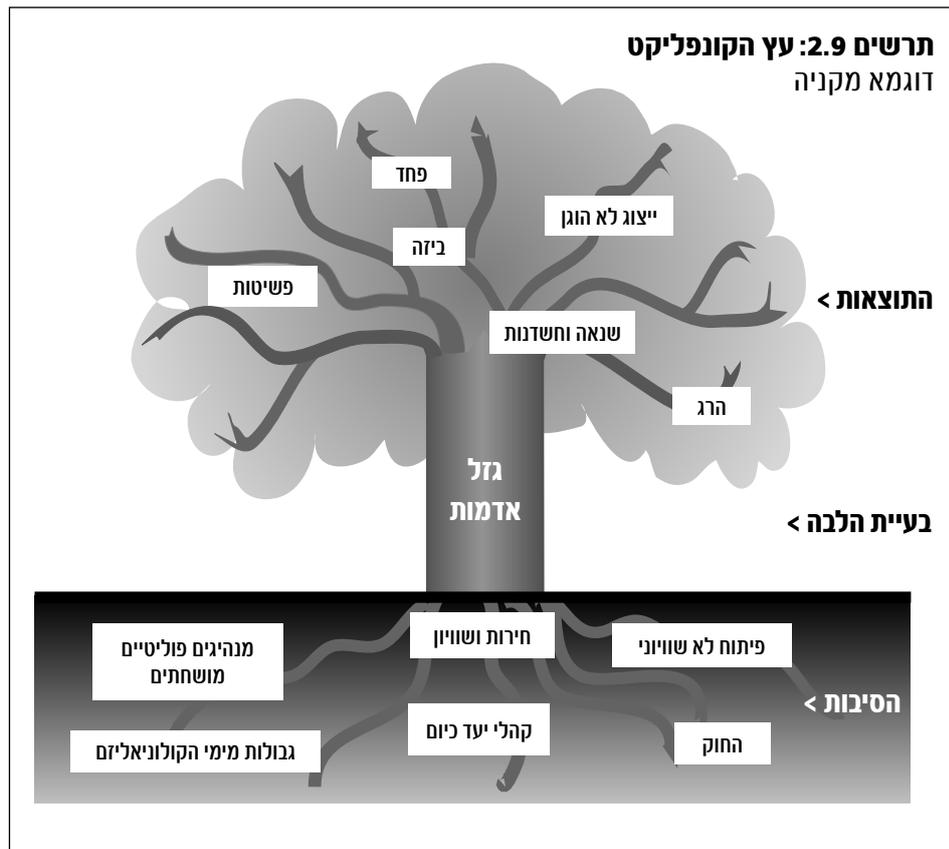
סיכוי סביר שהם יסופקו בעתיד.

מטרת הבצל היא להראות בצורה גראפית את האפשרות לקלף כמה שיותר שכבות שהצטברו עקב הקונפליקט, חוסר היציבות וחוסר האמון, כדי לנסות לענות על הצרכים היסודיים שמהם נובעים המעשים של יחידים ושל קבוצות.

מטרה ארוכת טווח היא שיפור התקשורת והאמון עד לרמה שבה אנשים יוכלו לחשוף את הצרכים האמיתיים שלהם, וגם להבין את הצרכים של הצד השני, ולנסות לענות גם עליהם. ואולם, עוד קודם שמגיעים לנקודה הזאת, אפשר להציב להם אתגר, ולקרוא להם לבחון האם המעשים והאסטרטגיות שלהם מהווים שיטה יעילה לקידום האינטרסים שלהם ולסיפוק הצרכים של עצמם.

### עץ הקונפליקט

זהו כלי שעיקר יעילותו בשימוש קבוצתי ולא כתרגיל פרטני. אם אתם מכירים את "עץ הבעיה" מעבודתכם בפיתוח קהילות ועבודה קהילתית,



## ניתוח כוח-שדה

### מהות הכלי

▲ אמצעי לניתוח הכוחות החיוביים והשליליים הפועלים בקונפליקט.

### המטרה

▲ לזהות את הכוחות התומכים או המכשילים תכנית פעולה או שינוי רצוי.  
▲ לאמוד את עוצמתם של הכוחות ה"נ", ואת יכולתנו להשפיע עליהם.  
▲ לקבוע דרכים להגברת עוצמתם של הכוחות החיוביים או להחלשת הכוחות השליליים.

### מתי להשתמש בכלי זה?

▲ כאשר מתכננים פעולה או אסטרטגיה, כדי להבהיר מהם הכוחות שעשויים לתמוך או להכשיל את תוכניתכם.  
▲ כאשר אתם מיישמים אסטרטגיה המיועדת לחולל שינוי, כדי לאמוד את עוצמתם של כוחות אחרים, ואת היכולת שלכם להשפיע עליהם.

שבמצב שבו הם היו נתונים, בעיית הלבנה הייתה "גזל אדמות", ושאר הנושאים היו סיבות או תוצאות של בעיה זו.

כשתתנסו בכלי זה, תגלו שנושאים רבים יכולים להיתפס הן כסיבות והן כתוצאות של הקונפליקט. למשל, מחסור במזון הוא לעתים קרובות סיבה לקונפליקטים בין קבוצות, אבל במקרים רבים הוא גם התוצאה של אלימות, המשבשת את המהלך התקין של גידול התוצרת החקלאית. נושא זה יכול להוות בסיס לדיון מועיל על המעגל המחזורי של האלימות, ועל האופן שבו קהילות עלולות להילכד במלכודת הקונפליקט. לכן, מבחינה גראפית, אותם נושאים יכולים להופיע בשני המיקומים.

## ניתוח כוח-שדה

כלי זה יכול לשמש כדי לזהות את הכוחות השונים המשפיעים על הקונפליקט. בכל פעם שתנסו לנקוט פעולה כלשהי כדי לחולל שינוי, יהיו כוחות נוספים שייתמכו או יחבלו במטרה שאתם תנסו להגשים. כלי זה מסייע בזיהוי הכוחות החיוביים והשליליים הללו, ובניסיון להעריך את נקודות החוזק והחולשה שלהם. כמו כן, הוא יכול לעזור לכם להבחין מהם הגורמים המקיימים את הסטטוס קוו.

## איך להשתמש בכלי זה?

1. בשלב ראשון, הגדירו את מטרתכם הספציפית, כלומר, את הפעולה שבדעתכם לבצע או את השינוי שברצונכם להגשים. כתבו את המטרה בראש הדף, ושרטטו קו אנכי עד אמצע הדף.
2. לצדו האחד של הקו, רשמו את כל הכוחות התומכים ומסייעים בהגשמת הפעולה או השינוי האמורים. לצד כל כוח כזה ציירו חץ כלפי המרכז, והחצים יהיו שונים זה מזה באורכם ו/או בעובייהם, כדי לציין את העוצמה היחסית של כל כוח כזה. חצים אלה מכונים לכיוון של השינוי המבוקש.
3. לצדו השני של הקו, רשמו את כל הכוחות שמגבילים או מכשילים את הגשמת הפעולה המבוקשת או השינוי המבוקש. לצד כל כוח כזה, ציירו חץ המכוון אחורה, למרכז, נגד כיוון השינוי הרצוי. שוב, אורך ו/או עובי החצים ייצג את עוצמתו היחסית של הכוח.
4. עכשיו חשבו על אילו מהכוחות ה"נ"ל אתם יכולים להשפיע על ידי חיזוק הכוחות החיוביים

2. חלקו לכל משתתף/משתתפת מספר כרטיסיות או דפים, עליהן יכתבו מילה או שתיים, יצייר סמל או ציור, ויציינו נושא אחד שלדעתם הוא נושא עיקרי בקונפליקט.

3. הזמינו את המשתתפים להדביק את הכרטיסיות שלהם על העץ:

- על הגזע, אם לדעתם זהו נושא לבה
- על השורשים, אם לדעתם זוהי סיבת יסוד
- על הענפים, אם לדעתם זוהי תוצאה.

4. לאחר שכל הכרטיסיות הוצמדו לעץ, אחד המשתתפים ינחה דיון, כדי שהקבוצה תגיע להסכמה כלשהי לגבי המיקום של הנושאים על העץ, במיוחד לגבי בעיית הלבנה.

5. כאופציה, בשלב הבא בקשו את המשתתפים לדמיין את הארגון שלהם כיצור חי (למשל, כציפור, כתולעת, כצמח מטפס), ולמקם אותו על העץ ביחס לנושאים שבהם הוא מטפל כיום. האם פעילותו של הארגון כיום מתמקדת בעיקר בתוצאות, בשורשים או בעיית הלבנה?

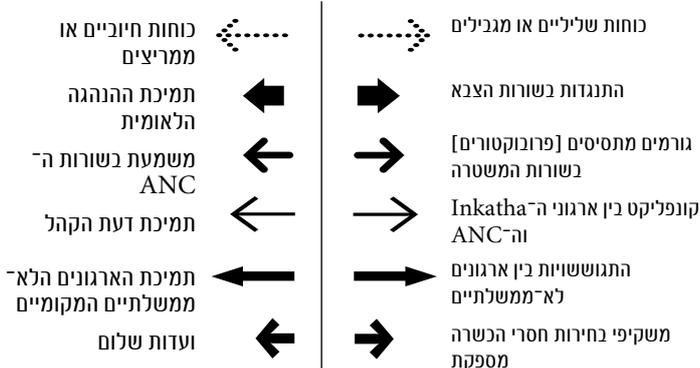
6. אם הגעתם להסכמה, ייתכן שהמשתתפים יבקשו להחליט אילו נושאים יטופלו קודם לכל במסגרת התמודדותכם עם הקונפליקט.

7. תהליך זה עלול להימשך זמן רב, ויתפרס על פני מפגשים נוספים של הקבוצה.

עץ הקונפליקט המצויר בתרשים 2.9 בעמ' 29 מציג את העץ כפי שהוא נראה לאחר שאנשי קהילת Wajir שבצפון-מזרח קניה, הדביקו עליו שמות של נושאים או בעיות. הם הגיעו להסכמה

## לוח 2.3: ניתוח כוח-שדה - דומגא מדרום אפריקה

המטרה: בחירות ללא אלימות (← כיוון השינוי הרצוי)





## עמודי התווך

או על ידי מזעור הכוחות השליליים בדרך כלשהי. זאת, כדי להגביר את הסיכויים להגשמת השינוי הרצוי.

5. ייתכן שתמצאו לחזור ולבדוק את תכנית הפעולה שלכם, ולתקן את האסטרטגיה שבחרתם, כדי להיבנות מעוצמתם של כוחות חיוביים, תוך ניסיון למזער או לסלק את השפעתם של הכוחות השליליים.

לוח 2.3 מדגים ניתוח בעזרת הכלי של כוח-שדה, המבוסס על קונפליקט מסוים שהתרחש בדרום אפריקה במהלך התקופה שהובילה לבחירות הכלליות ב-1994.

בלוח זה, העוצמה המוערכת של כל כוח מסומנת על ידי עובי החצים. בעקבות ניתוח זה, הוצעו האסטרטגיות הבאות:

- שליטה הדוקה יותר של ההנהגה הלאומית הפוליטית על חברי המפלגות בפריפריה, וכן על הגורמים השליליים בצבא ובמשטרה.
- לשלב נציגים מארגוני ה-Inkatha וה-ANC בוועדות שלום משותפות.
- לכלול נציגים מהצבא ומהמשטרה בכל הדרגים של ועדות השלום.
- לגייס את תמיכת הציבור באמצעות מסע הסברה ארצי באמצעי התקשורת.
- לשפר את ההכשרה הניתנת למשקיפי הבחירות – לגייס משקיפי בחירות נוספים בעזרת הארגונים הלא-ממשלתיים.

## עמודי התווך

### מהות הכלי

◀ המחשה גראפית של הגורמים או הכוחות ש"מתחזקים" מצב רעוע.

### המטרה

- ◀ להבין כיצד מבנים מתקיימים.
- ◀ לזהות גורמים המקיימים מצב שאינו רצוי.
- ◀ לשקול דרכים להחלשה או לסילוק גורמים שליליים אלה, או אולי לשנות אותם כדי שיהפכו לכוחות חיוביים יותר.

### מתי להשתמש בכלי זה

- ◀ כאשר לא ברור מי הם הכוחות המקיימים מצב בלתי יציב.
- ◀ כאשר נראה שהמצב "תקוע" באי-צדק מבני מסוים.

### וריאציות

- ◀ שרטטו את השינויים שכבר התרחשו, ואת הגורמים/כוחות שיקיימו את המצב העתידי שאליו אתם מייחלים.

כלי גראפי זה מבוסס על ההנחה שמצבים מסוימים אינם באמת יציבים, אך ישנה שורה של גורמים או כוחות ה"מקיימים" אותם – נכנה אותם "עמודי התווך". אם נזהה את עמודי התווך וננסה למצוא דרכים לסלקם או למזער את השפעתם על המצב, נוכל להביא לקריסתן של נסיבות שליליות, ולבנות במקומן נסיבות חיוביות.

### איך להשתמש בכלי זה?

1. זהו את המצב הבלתי יציב (קונפליקט, בעיה, אי-צדק) וציירו אותו כמשולש הפוך, הנשען על אחד מקדקודיו.
2. זהו את הכוחות או הגורמים המקיימים, לכאורה, מצב זה. ציירו אותם כ"עמודי התווך התומכים" משני צדי המשולש.
3. חשבו כיצד ניתן להחליש או להיפטר מכל אחד מעמודים אלה. רשמו בקצרה את האסטרטגיה שלכם לגבי כל אחד מהעמודים.
4. חשבו גם איזה מצב יציב יוכל למלא את מקומו של המצב הרעוע.

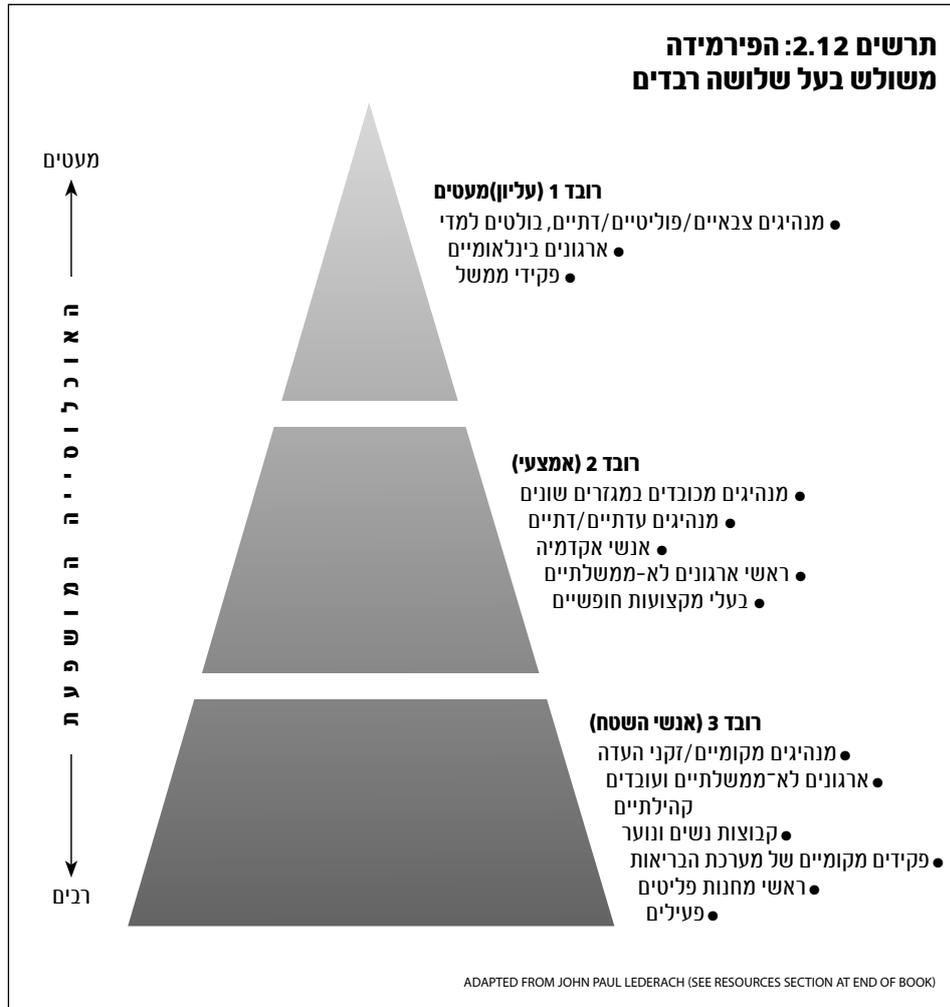
הדוגמא שבתרשים 2.10 לקוחה מאפגניסטן. הבעיה שנותחה וטופלה הייתה הקונפליקט בין שלטונות הטליבן לבין ארגוני הסייע. בצד אחד של המשולש, העמודים התומכים בקונפליקט הם בעיקר אלה שנגרמים על ידי השלטון או הקשורים

### תרשים 2.10: שיטת עמודי התווך - דוגמא ראשונה מאפגניסטן





## תרשים 2.12: הפירמידה משולש בעל שלושה רבדים



### הפירמידה - דוגמא מגואטמלה

Luis R. Dávila S. הוא מנהל משותף של "מועצת המחקר לפיתוח באמריקה התיכונה", ומשתתף לשעבר בקורס עובדים עם קונפליקטים. בתרשים 2.13 הוא מדגים כיצד הארגון הלא-ממשלתי שבו הוא פעיל השתמש בפירמידה כדי להתקדם מהשלב של ניתוח המצב לבניית אסטרטגיה משלבת בגואטמלה.

### הקשר

ב-1996, ממשלת גואטמלה ו"האיחוד המהפכני הלאומי" במדינה זו [URNG] חתמו על הסכם השלום האחרון ביניהם, בגואטמלה סיטי. החתימה על הסכם זה שמה קץ לקונפליקט פנימי חמוש, שנמשך יותר משלושים שנה, וגבה את חייהם של

כאשר אתם שוקלים כל אחד מהרבדים בתרשים ומקשרים אותם למצב הספציפי שלכם, ייתכן שתגלו כי עיקר פעילותכם מופנה רק לרובד אחד. התמקדות כזאת עלולה להקשות עליכם להביא לשינוי מתמשך, בגלל השפעתם של שאר הרבדים על ההקשר שלכם.

ניתוח מסוג זה יעזור לכם לאתר מומחים חיוניים, הנמצאים בעמדות אסטרטגיות, ומעוגנים ברשתות שמחברות אותם במאונך - למסגרת חברתית, ובמאוזן - לקונפליקט. אנשים אלה מסוגלים לעבוד עם מקביליהם, הממוקמים ברבדים האחרים, ולכן הם עשויים לשמש בני ברית מרכזיים לפעולה בתוך הרבדים השונים כמו גם לפעולה ברזמנית בכל הרבדים.

עוד נחזור לניתוח זה בפרק 4, כאשר נדון באסטרטגיות לפעולה.

## הפירמידה

### מהות הכלי

◀ כלי גראפי המציג רבדים שונים של בעלי-עניין בקונפליקט

### המטרה

◀ לזהות שחקנים ראשיים, לרבות המנהיגות, בכל רובד. ◀ להחליט באיזה רובד הנכם פועלים עכשיו, וכיצד ניתן לכלול רבדים נוספים. ◀ להעריך אילו סוגים של גישות או פעולות מתאימים לעבודה בכל רובד. ◀ לשקול דרכים לבניית קישורים בין הרבדים. ◀ לזהות בני ברית פוטנציאליים בכל רובד.

### מתי להשתמש בכלי

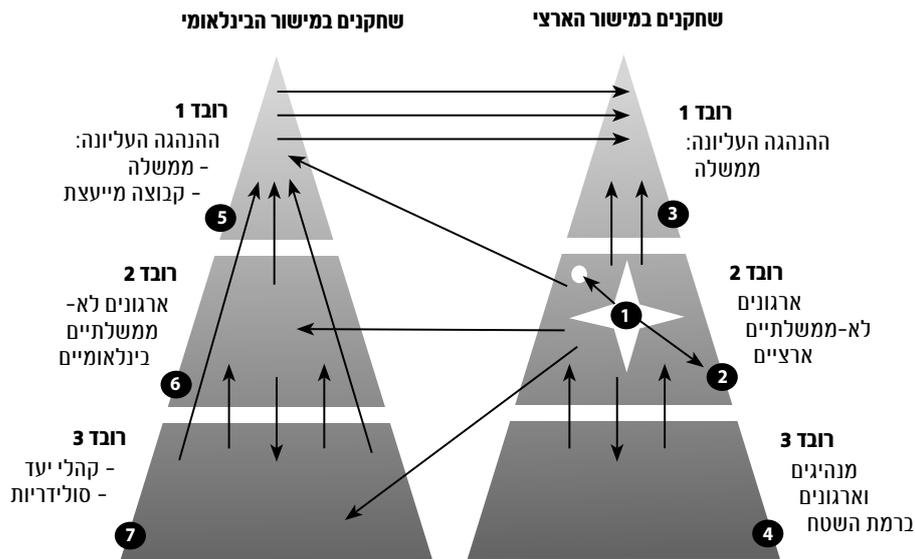
#### זה?

◀ כאשר אתם מנתחים מצב שנראה כי הוא מקיף שחקנים ברבדים שונים ◀ כאשר אתם מתכננים פעולות המיועדות להתמודד עם קונפליקט רב-שכבתי. ◀ כאשר אתם מחליטים במה תתמקד פעילותכם

### וריאציות

◀ השתמשו במשולש לכל רובד (כי בכל רובד יש היררכיה פנימית של רובד עליון, אמצעי ותחתון). ◀ השתמשו בפירמידה יחד עם המיפוי כדי לחקור את הרבדים השונים המעורבים.

## תרשים 2.13: הפירמידה דוגמא מגואטמלה



### מקרא:

1. המיקום שלנו בין מנהיגי דרג הביניים/ארגונים לא-ממשלתיים במישור הארצי.
2. זיהוי היחסים והיכולת שלנו להשפיע לצד ארגונים לא-ממשלתיים אחרים שהתבלטו במישור הארצי.
3. יחסים, מחקר, לימוד, מעקב, הצעות ולחץ על משרדי ממשלה, בייחוד לגבי שיתוף פעולה בינלאומי, קיום הסכמים משותפים ומעקב אחר השימוש בכספים המיועדים לפיצוי חברתי ולתשלום חובות חיצוניים. ממשלת גואטמלה ניצבה בסופו של דבר, במוקד הלחץ.
4. ליווי לצורך קידום הפיתוח הסוציו-אקונומי ולחיזוק היכולת הארגונית של ארגוני שטח באמצעות סדנאות הכשרה, הרצאות להעשרת הידע, ניתוח פוליטי, סיוע בטיפול בצרכים חברתיים ובעיות קהילתיות, וכו'.
5. מעקב אחר הקהילייה הבינלאומית וקיום פעילות לובינג - בעיקר בקרב הוועדה המייעצת (שהורכבה מקבוצת ממשלות וארגונים בין-ממשלתיים, שתמכו בהסכם השלום בגואטמלה). משימתנו העיקרית הייתה לספק מידע מנקודת הראות של מגזרי חברה אזרחית בנוגע להתקדמות היישום של ההסכמים, וכן לייעץ בנושא של הקצאת כספי שיתופי פעולה בינלאומיים. הפורום הבינלאומי שימש גם קבוצות שונות העוסקות בחברה אזרחית כדי להבליט את המדיניות הנוטה להגביר את העוני, ואת הקשר בין מדיניות זו לכין הדרישות של ארגונים פיננסיים מולטילטרליים.
6. דיאלוג, בריתות ותיאום עם ארגונים לא-ממשלתיים בינלאומיים כדי לייעל את הפעילות ואת השימוש במשאבים הכספיים. זה מעודד ארגונים לא-ממשלתיים בינלאומיים להפעיל לחץ על ממשלותיהם, להשפיע על מדיניותן הנוגעת לסיוע ולשיתוף פעולה, ולהגביר את הידע והמוטיבציה של קהלי היעד שלהם.
7. אספקת מידע שוטף לקבוצות סולידריות התומכות בארגונים הלא-ממשלתיים הבינלאומיים בקשר להגדרת מדיניות הסיוע והשת"פ של אותם ארגונים לא-ממשלתיים, והפעלת לחצים על פקידי ממשל בקשר לנושאים הנוגעים לכך.

יותר. הסכמי השלום מכירים בעובדה שכדי לקיים את השלום יידרשו שינויים יסודיים בחברה.

לפחות 100,000 איש. הסכם זה ציין את תחילת תהליך השיקום והפיוס במדינה, והניח את היסודות להפיכתה של גואטמלה למדינת לאום משלבת

כאמור, חלק מהכלים הנ"ל לקוחים ממקורות אחרים ומותאמים לצרכינו, וחלקם פיתחנו בעצמנו. כולם נוסו, נבדקו, ולעתים שונו, על ידי מגוון רחב של אנשים ממדינות רבות ושונות, שכולם עוסקים בטווח רחב של קונפליקטים פוליטיים וחברתיים.

כלים אלה אינם אמורים להוות נוסחה נוקשה, אלא לשמש כלי עזר מעשיים שיסייעו לכם להבין מורכבות של מצב כלשהו, ועל ידי כך תוכלו לבנות אסטרטגיות יעילות יותר להתמודדות עם הקונפליקטים שבהם אתם עוסקים.

לכן, אנו קוראים לכם להשתמש בכלים אלה תוך הפעלת יצירתיות. במקרים רבים, יעילותם משתפרת כאשר מפעילים אותם בשילובים שונים – כגון יישום של ניתוח שלבי הקונפליקט יחד עם מיפוי קונפליקטים, משולשי ABC והפירמידה – כדי להתחקות אחר היבטים וגורמים שונים מפרספקטיבות שונות בכל מצב נתון.

סוג זה של ניתוח רב-ממדי יכול לסייע לכם להבין טוב יותר את תמונת המצב, ולהציע מגוון נקודות כניסה שבהן ניתן להתחיל לפעול. בהמשך, בפרקים 4 ו-5, נחקור אסטרטגיות פעולה אפשריות. עם זאת, נקדים ונטפל, בפרק 3, במספר נושאים מכריעים המתעוררים בכל פעם שמנתחים באופן רציני יחסי אנוש, וקונפליקטים שעלולים להיווצר עקב כך.

## בניית אסטרטגיה עם שחקני החברה האזרחית (ר' תרשים 2.13)

מיקדנו את פעילותנו ברובד של השחקנים ותהליך קבלת החלטות, ונקודת הייחוס שלנו הייתה המשולש (הפירמידה) של השחקנים ובניית השלום, לפי הרעיון של John Paul Lederach. התמקדנו באנשים שהיו בעמדה שבה יכלו לקבל החלטות מכריעות או להשפיע על קבלת החלטות כאלה. יצרנו משולש של שחקנים במישור הארצי, והמצאנו משולש דומה נוסף על ידי שרטוט משולש המדמה את מבנה הקהיליה הבינלאומית. מנקודה זו ואילך התחלנו את מתווה היחסים לשיטתנו.

Luis R. Dávila

## אילו נושאים כיסינו, ולאן מועדות פנינו

בפרק זה הצגנו בפני הקורא מגוון של כלים ומסגרות לניתוח מצבי-קונפליקט:

- שלבי הקונפליקט
- ציר הזמן
- מיפוי קונפליקטים
- משולש ה-ABC (גישה, התנהגות, הקשר)
- הבצל (או: הסופגניה)
- ניתוח כוח-שדה
- עמודי התווך
- הפירמידה



## פרק 3: נושאים מכריעים

### תקציר

פרק זה דן בכמה מהנושאים העיקריים העולים כאשר מנתחים קונפליקטים: כוח, תרבות, זהות, מגדר וזכויות. אלה הן סוגיות שאין עליהן "תשובה נכונה" אלא סוגיות שעליכם להתחבט בהן, בעיקר אם בדעתכם להפוך את הניתוח שערכתם לאסטרטגיה ולמעשים קונקרטיים.

### מבוא

כאשר התנסיתם ביישום הכלים שהוצגו בפרק הקודם, ודאי הבחנתם שניתוח קונפליקטים דורש הרבה יותר מאשר זיהוי הרכיבים העיקריים של הקונפליקט: הצדדים ועמדותיהם, מערכות היחסים, וכו'. כאשר אתם מתבוננים באינטראקציה בין הצדדים לסכסוך ומגיעים, בעיון קצת יותר מעמיק, לדינמיקה של הקונפליקט, ישנם מספר נושאים שצצים ועולים שוב ושוב. לעתים מתייגים אותם במפורש כנושאי הקונפליקט (למשל, "זהו קונפליקט על זהות"). במקרים אחרים, אלה הם נושאים שברקע הקונפליקט, המשפיעים עליו בשקט, "מאחורי הקלעים". חשוב שתזהו את הנושאים בעלי השפעה החזקה ביותר, ושתתחילו להבהיר מה דעתכם האישית בנוגע אליהם.

● **כוח.** כוח הוא מצרך חיוני בכל בעיה אנושית: לעתים קרובות הקונפליקט סובב סביב החתירה לצבור עוד כוח או הפחד לאבד כוח. אם השתמשתם בכלי של מיפוי קונפליקטים בפרק 2 (עמ' 22) ציירתם אולי את הצדדים השונים כמעגלים בגדלים שונים, בהתאם לכוחם היחסי בנסיבות הקונפליקט. אילו גורמים שקלתם כאשר החלטתם למי יש יותר כוח מאשר לאחרים? האם הצביע התרגיל על כוחות לא מאוזנים המעורבים בקונפליקט? אנשים השרויים בקונפליקט מניחים, במקרים רבים, שאין להם כוח לחולל שינוי או להשכיח שלום. אך מה הם מקורות הכוח האמיתיים? כיצד יכולה העצמה לסייע לעניין? כיצד יכולים אנשים להשתמש בכוח לתועלתם?

● **תרבות.** לתרבות השפעה רבה על האופן שבו אנשים חושבים ומתנהגים. הם מכבדים את תרבותם, ולעתים קרובות ישאפו להגן עליה מפני השפעות חיצוניות. אך כיצד הם שומרים על הטוב שבתרבותם כאשר בעולם שמסביבם חלים שינויים – למשל בתחום של מגדר, או זכויות? כיצד יוכלו להחיות שיטות מסורתיות של טיפול בקונפליקטים, תוך כדי התאמתן לצרכים של הקונפליקטים בימינו או? אם ביצעתם ניתוח באמצעות הכלי של כוח-שדה המתואר בפרק 2 (עמ' 30), ייתכן שגיליתם שכוחות המסורת והכוחות המודרניים מתנגשים זה בזה. ואולי גיליתם שהם דוחפים לעתים לאותו כיוון? באילו גורמים תרבותיים אתם מבחינים בסיטואציה שבה ברצונכם לטפל?

● **זהות.** התרבות מעניקה לאנשים תחושת שייכות, זהות. אבל כאשר אנשים שרויים בקונפליקט, תחושת הזהות שלהם עלולה להשתנות, ולהפוך לדלק המלכה את הקונפליקט. בד בבד, האופן שבו אחרים רואים אותם עלול להשתנות אף הוא, והם עלולים להפוך מטרה לשידול או להתקפות. היכולו לפתח דעה מוצקה יותר לגבי זהותם, ללא קשר למה אחרים רוצים שהם יהיו? הניתוח בשיטת הבצל (עמ' 27) בפרק 2 האיר אולי מספר צרכים ואינטרסים הקשורים בזהות בקונפליקט שלכם. ואולי משולש ה-ABC (עמ' 25) הבהיר כמה מהעמדות ומההתנהגויות הקשורות לזהות, שבהן יש לטפל. אולי השתמשתם בעץ הקונפליקט (עמ' 29) כדי לחקור כיצד מבינה קבוצתכם את בעיית הלקה שלה, שלפי תפיסת הקבוצה מאיימת אולי על היבט כלשהו של זהות האנשים בקבוצה. למשל, גזל אדמות הייתה בעיית הלקה של קהילת רועי-צאן נוודים, בדוגמא שהובאה כדי להמחיש את אופן השימוש בכלי זה.

● **מגדר.** הבנת נושא המגדר חיונית להבנת הדינמיקה של הקונפליקט ולהתמודדות

מי שאינו יודע את

גבולות כוחו, נופל

ונחבל.

אתיפיה

פנימיות זולגות ומתמזגות עם בעיות בינלאומיות; כיצד קבוצות קטנות יכולות להשמיע קול גדול; באיזו מהירות מסגרות ישנות משתנות, וכיצד החיים של כולנו מחוברים זה לזה. טווח הראייה שלנו לגבי מושג הכוח מתרחב.

חשוב לחקור את כל הממדים השונים של כוח, הנוכחים בכל סיטואציה, ולהגביר ככל האפשר את ההיבטים הזמינים לכם ביותר. מאזן כוחות בין קבוצות, גם אם אינו מדויק, מסייע לקבל בהשלמה את העובדה שחוק וצדק הם המסדירים את החברה, ולא אלימות ונקמות. שיטה פרלמנטרית יעילה מבוססת על ההנחה שעל ידי חלוקה הוגנת של הכוח בין הנציגים הנבחרים, ניתן ליצור מאזן כוחות בין הקבוצות בחברה. שיטה זו מקנה תוקף וצידוק לשלטון החוק, ומקשה על דיכוי של מיעוטים.

### כוח כפי שהוא בא לידי ביטוי במערכות יחסים

כוח אינו מתקיים בבועה, כחפץ או ככמות. כל כוח קיים במערכות יחסים ומבוסס עליהן: הורים וילדים, ממשלות ונתינים, אזרחים בינם לבין עצמם, בעלי אדמות ואיכרים, מנהלי מפעלים ופועלים.

תכונה נוספת של כוח היא שלא תמיד הוא מסתמך על הפעלת עוצמה פעילה. כך למשל, יכול הורה להקשיב לתחנוניו של ילדו המבקש שירחיבו את גבולות החופש שלו, מבלי לקיים על כך שום דיון. ממשלה יכולה לקבל עצומות מאזרחיה ולעולם לא לכלול את עניינם בשום סדר יום [אג'נדה] רשמי. כל מי ששולט בסדר היום, שולט בויכוח, או בהיעדרו של הויכוח. ולכן, תקשורת, ציפיות ומודעות הן כשלעצמן מקורות חלופיים לכוח.

האינטרנט כבר הוכיח את יכולתו האדירה לשיתוף מידע ולקישור בין אנשים מכל העולם. זוהי דרך שבה אפילו ארגונים קטנים יכולים לפנות לאלפי אנשים, ודרך שבה אנשים מן השורה יכולים להגיע אל מידע שלא היה קודם בהישג ידם. למשל, יותר ויותר ממשלות מפרסמות מסמכים רשמיים ברשת. ככל שהאינטרנט נגיש לאנשים רבים יותר ברחבי העולם, כך גובר כוחם הקולקטיבי, והאפשרויות לפעולה משותפת מתרחבות לאין ערוך.

קונסטרוקטיבית עמו. כשחשבתם על תפיסות בפרק 1 (עמ' 5), האם זיהיתם תפיסות מנוגדות לגבי תפקידים מגדריים בהקשר שלכם? גברים ונשים אכן ממלאים תפקידים חברתיים שונים, ומקורות הכוח וההשפעה שלהם שונים. מהן ההשלכות של שוני זה לגבי הפעולות שאתם נוקטים כדי להתמודד עם הקונפליקט ולשכך את השפעות האלימות?

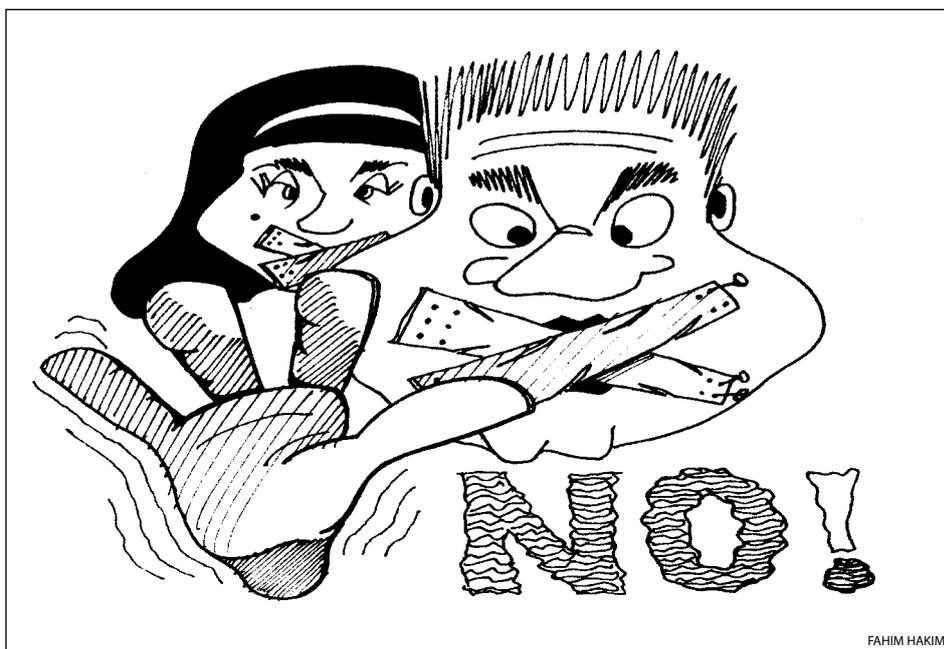
● **זכויות.** ולבסוף, זכויות הן ממד חיוני בקונפליקטים חברתיים ופוליטיים. ניצול לרעה של זכויות, והמאבק להפסקת ניצול זה, טמונים ביסודם של קונפליקטים אלימים רבים. "ההכרזה לכל באי עולם בדבר זכויות האדם" שואפת להעניק בסיס לכינון שורה של ערכים משותפים ואמות-מידה משותפות של צדק חברתי, שאינם תלויי תרבות או הקשר. אך ערכים ואמות מידה אלה מותקפים לעתים קרובות. האם דרושה הסכמה לגבי זכויות יסוד לפני שניתן להתקדם בתהליכים? זו שאלה שתצטרכו אולי לשאול כשתבצעו את תרגיל מעגל האסטרטגיה, בפרק 4 (עמ' 73).

כל הסוגיות האמורות יכולות לספק כר פעולה יקר ערך לצמיחה ולחיזוק הקשרים בתוך כל קבוצה או ארגון, אם דנים בהן בפתיחות וברגישות. באותה מידה הן עלולות להוות חומר נפץ אם מדחיקים אותן. על כל אחת מהן אפשר בקלות לכתוב ספר שלם. איננו מתיימרים להקיף ביסודיות את כל הסוגיות הללו, אך ננסה להעלות על נס היבטים עיקריים של כל אחת מהן. אנא קראו בפרק 10 על משאבים אפשריים נוספים בקשר לכל אחת מהסוגיות.

### כוח

למושג "כוח" מספר מובנים: עוצמה, לגיטימיות, סמכות או היכולת לכפות. אתם ודאי חשים בעובדה שחייכם מושפעים מכוח ללא הרף. מניסיונכם אתם יודעים כיצד כוחם היחסי של הצדדים השונים בקונפליקט משפיע על התוצאה. עם זאת, כוח הוא ממד ערטילאי עד כדי תסכול: כסף אפשר לספור, כוח אינו ניתן לספירה. בעולם שלאחר עידן המלחמה הקרה, כוח נתפס פחות ופחות במונחים של מבנים ריכוזיים של המדינה. כיום ניתן לראות ביתר בירור כיצד בעיות





## הכוח להטיל וטו

באותה מידה, בכל מבנה מורכב של מערכות יחסים, לא רק מי שנתפס כמנהיג אוצר בידיו כוח, אלא כל פרט בקבוצה שיכול להתנגד או לחסום הצעה כלשהי. למשל, עובדי ניקיון יכולים להטיל וטו על ניסיונה של ההנהלה להרשים את פקחי התברואה באופן כוזב, בסרבם לעבוד שעות נוספות ביום הבדיקה. או קבוצת מיעוט בחברה יכולה להטיל וטו על רצונה של הממשלה למנוע הכללת נושא מסוים בסדר היום, על ידי קיום אסיפות ציבור או הפגנות כדי לפרסם ולעורר מודעות לאותו נושא.

הכוח להטיל וטו הוא, כמובן, מוגבל. יש הזדמנויות שבהן, למשל, אנשים בעל זכות וטו חוששים לממשה כי הסיכונים הנלווים גדולים מדי: המחיר גבוה מדי עבורם. מצב זה בולט בנסיבות שבהן שוררים אי־שוויון חמור ואימה, כאשר אלימות או סירוב לציינת נענים באלימות קיצונית. עם זאת, מערכות יחסים ומשאבים הם תחומים עיקריים שיש לקחת בחשבון כאשר חוקרים את הצורך בכוח או כשמנסים להבין היכן באמת טמון הכוח.

## כוח קשה וכוח רך

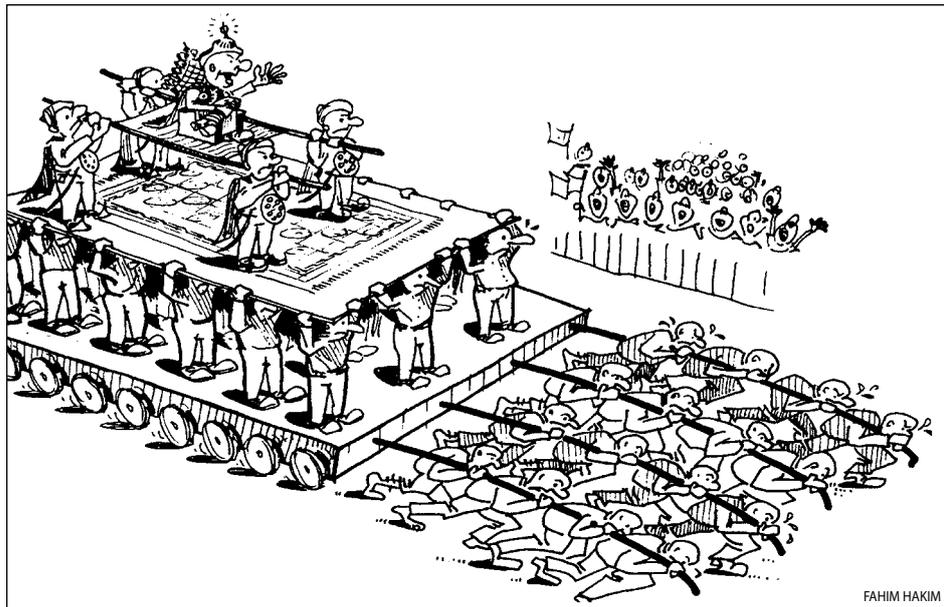
תיאורטיקנים העוסקים ביישוב סכסוכים מצאו שההבחנה הבאה בין שני סוגי כוח היא מועילה:

- **כוח כופה** או "קשה" (היכולת לשלוט ולאכוף)
- **כוח משכנע** או "רך" (היכולת להביא לידי שיתוף פעולה, להעניק לגיטימציה ולעורר השראה).

כוח קשה הוא הכוח השליט בקונפליקטים אלימים, כאשר צבאות ומיליציות לוחמים על הניצחון. לעומת זאת, כוח רך חיוני להשכנת שלום ולבניית שלום. הוגים אחדים חילקו את רעיון הכוח הרך לשני סוגים:

- **כוח חליפין** [Exchange Power] (כאשר הכלל השליט הוא התפשרות ומיקוח)
- **כוח משלב** [Integrative Power] (כאשר האסטרטגיות העיקריות הן שכנוע ופתרון בעיות).

כוח משלב, השואף לטפל בסוגיות שביסוד הקונפליקט, הוא הכוח הדורש זמן רב יותר, אך טובים סיכוייו להוות את הגישה המועילה ביותר להשגת טרנספורמציה ארוכת טווח במצב הנתון. בקונפליקטים רבים, מיישמים את כל האסטרטגיות האלה במשולב: מפעילים כוח כדי לפנות מקום וליצור נכונות להתחלת המיקוח וההתפשרות, ולאחר מכן מתנהלות שיחות לטווח־ארוך יותר, המיועדות להגיע להסדר שכל הצדדים שותפים לו, וכך גוברים סיכויי להיות בר־קיימא.



FAHIM HAKIM

### מקורות הכוח

אם הכוח הוא מטבעו כה מגוון, וכה תלוי-מצב-ויחסים, הרי שלחברה האזרחית ולקהילות פרטניות יש אפשרויות נרחבות להגברת הכוח שברשותן, כדי להשפיע על מצב או יחסים נתונים. באחד הקורסים האחרונים של עובדים עם קונפליקטים, המשתתפים הגיעו, באמצעות סיעור מוחות, לרשימה הבאה של מקורות הכוח העומדים לרשותם:

✓ מבנים	✓ כסף
✓ כריזמה	✓ יחסים
✓ מיקום	✓ אמינות
✓ יכולת	✓ נגישות למשאבים
✓ תקשורת	✓ מסורת
✓ ידע	✓ מוסר
✓ שותפות	✓ כישורים/מומחיות
✓ מערכת	✓ מידע
✓ יכולת קיום ארוך-טווח	✓ סמכות
✓ ביקורי גומלין	✓ עמדה
✓ ביטחון	✓ תוקף חוקי
✓ היסטוריה	[לגיטימיות]
✓ תכונות אישיות	✓ ניסיון
	✓ רשתות [Networks]

אחדים ממקורות הכוח הנ"ל יכולים להשפיע במידה רבה במצבים מסוימים:

### ● סמכות (או עמדה). זהו הכוח של פרט או קבוצה

שמקנה להם התפקיד שאותו הם ממלאים. למשל, גבר הנחשב "ראש המשפחה" הוא בעל כוח שליטה בנשים, בילדים ובגברים הצעירים ממנו. סוג זה של כוח מקבל גיבוי בדמותם של חוקים, נורמות (דפוסי התנהגות מקובלים), משאבים ואולי גם אמצעי אכיפה כגון משטרה או צבא. במקרים רבים, המערכות המסורתיות והמודרניות מקנות דרגות כוח שונות לבעלי תפקידים שונים (למשל, לזקני העדה). על ידי כך, תברות במעמד חברתי, קסטה או גזע מסוים יכולה להקנות לאדם שררה על אחרים.

### ● נגישות למשאבים. כוח זה נובע מהשליטה

על אספקת משאבים כגון חומרים, טכנולוגיה ומימון, ובעלות על אמצעי הייצור, ההפצה והחליפין. אם קבוצה אחת תלויה בקבוצה אחרת לצורך אספקת משאב יקר המציאות (כגון מים), הרי שבמידה מסוימת, היא כפופה לכוחה של הקבוצה האחרת.

### ● רשתות. "מה שקובע הוא לא מה אתם יודעים

אלא את מי אתם מכירים." קשרים חברתיים הם מקור כוח חשוב. רישות [networking] - פיתוח קשרים אישיים - הוא יכולת בעלת חשיבות מכרעת, ואמצעי השפעה.

## תרבות

הגדרת המושג תרבות היא: "הנוהגים והערכים הייחודיים המשותפים לאוכלוסייה שחיה במקום מסוים. תרבות היא תוצר משותף, קולקטיבי, המספק רפרטואר של מעשים ותקן שעל-פיו נמדדים מעשיהם של אחרים".<sup>1</sup>

תרבות אינה טבועה בנו מלידה. אנו רוכשים אותה בילדותנו ובצעירותנו מהורינו, מהמשפחה, מזקני העדה, ממורים, ממנהיגים דתיים ומאמצעי התקשורת. כמו כן, תרבות אינה סטטית, אף כי לעתים מתקבל רושם כזה. תרבות משתנה במשך השנים, בהשפעת כוחות פנימיים וחיצוניים למיניהם.

## תרבות כגורם בקונפליקט

כאשר עוסקים בקונפליקטים חברתיים ופוליטיים, התרבות מזכרת לעתים קרובות כגורם שדורש הכרה והתייחסות. יש טוענים שהתרבות קובעת את האופן שבו אנו מתנהגים, את היחס שלנו לאחרים ואפילו את דרך החשיבה שלנו על אירועים שקורים סביבנו, ואת האופן שבו אנו תופסים אותם. לכן, כל מי שמעורב בהתמודדות עם קונפליקטים, חייב להבין את ההקשר התרבותי של הצדדים המעורבים, בייחוד במקרים שבהם הצדדים באים מתרבויות שונות.

מֶרְקֶר רוס טוען כי קיימת, למעשה, "תרבות של קונפליקטים", שאותה הוא מגדיר כ"תצורה של נורמות, נוהגים ומוסדות שהחברה יוצרת, הקובעת אילו נושאים יהיו עילה לסכסוך, עם מי נתעמת, איך מתפתחים סכסוכים, ומה יהיה סופו הצפוי של הסכסוך".<sup>2</sup> במונחים מעשיים, לשיטתו של רוס, כדי שההתמודדות עם הקונפליקט תהיה יעילה, עליכם להבין את הערכים החברתיים, הנורמות והנוהגים המקובלים, ואת המוסדות הקהילתיים של הצדדים והקבוצות המעורבים בכל סיטואציה.

שיטות הניתוח וההתערבות צריכות להפעיל גישות כלפי גורמים תרבותיים. אך בה בשעה, אתם ועמיתכם תצטרכו אולי להטיל ספק בהנחות תרבותיות שעלולות להכשיל את יישוב הקונפליקט ואולי בכלל הן עצמן הסיבות לקונפליקט.

## התרבות כמשאב לבניית שלום

המסורות, המבנים, התהליכים והתפקידים הקיימים בכל תרבות יכולים להועיל מאוד לעבודה

● **כישורים/מומחיות.** מומחיות טכנית (כגון תחזוקת מחשבים) וידע בתהליכים (איך להביא לידי ביצוע משימות) שניהם מקורות של כוח. בלעדיהם, ארגונים וצבאות ייכשלו. יוזמות לשינוי ולהשכנת שלום תלויות באספקה שוטפת של שירותים אלה.

● **מידע.** מידע מדויק הוא גורם חיוני הנחוץ לצורך קבלת החלטות מועילות. שליטה ומניפולציה במידע הן נשק עיקרי המופעל בקונפליקטים. אלה השולטים בזרימת המידע או בהפצתו הם בעלי השפעה פוטנציאלית ניכרת.

● **תכונות אישיות.** כוח האישיות טמון בשילוב של תכונות אופייניות כגון אינטליגנציה, ביטחון עצמי, נחישות, חן, כריזמה, כנות, רקע, "רשימת הישגים" המוכיחים יעילות. כל אלה עשויות להגביר את האמינות ואת ההשפעה בעיני אחרים.

## כוח ואחריותיות [Accountability]

ככל שתגלו מקורות כוח נוספים, חשוב שתבינו כי יהיה עליכם גם לתת את הדין במידה רבה יותר על האופן שבו כוח זה מופעל. אחרת יש סכנה שתשקפו את המבנים שאותם אתם מנסים לשנות, ותו לא. פירושו של דבר הוא, שיהיה עליכם למצוא דרכי דיווח ודרכי תשאול, כלומר דרכים שבהן אתם תדווחו לעמיתים, לשאר חברי הרשתות וכו', ודרכים שבהן הם יתשאלו אתכם. להלן מספר שיטות טיפוסיות, שאנשים נוקטים בניסיון להשתמש מחובתם לתת את הדין על האופן שבו הם משתמשים בכוח:

- מניעת מידע
- איומים סמויים
- סירוב להכיר בכוחם או להזדהות כ"בעליו"
- קיום תקשורת בלתי יעילה או הימנעות מקיום כל תקשורת.

## חשוב על מקורות הכוח העומדים לרשותכם:

← **התוכלו להפעילם ביתר יעילות בהתמודדותכם עם מצבי קונפליקט?**

← **האם אתם חשים שאתם נותנים את הדין במידה מספקת על הכוח שבידיכם ועל אופן השימוש בו?**

בדרכים שונות למדי, אך לא יהיו מודעים להבדלים אלה, כמו בדוגמא שלפנינו:

### אי-הבנה תרבותית

**באחד הקורסים שלנו, בנושא של עבודה עם קונפליקטים, גבר מדרום אפריקה ניהל דו-שיח עם אישה ממזרח אירופה. תוך כדי שיחתם, על-פי הנהוג בתרבות שלו, הוא עמד קרוב מאוד אליה והסתכל לה ישר בעיניים. בתרבות שממנה היא באה, כללי ההתנהגות המקובלים בשיחה שונים בתכלית, ולכן היא פירשה את התנהגותו כתוקפנית ומאיימת. על-פי כללי תרבותה, היא נסוגה ממנו כל אותה עת, כדי להתרחק, וגם הסיטה את עיניה ממבטו הישיר. הוא פירש את התנהגותה כחוסר עניין בדבריו, או לפחות כחוסר הבנה של הנקודה שאותה הוא ניסה להסביר, ובתגובה הוא הלך והתקרב אליה בעוד היא נסוגה, וניסה להסביר את עצמו באופן נמרץ עוד יותר. אתם יכולים לתאר לעצמכם שבעיני האנשים שצפו בהם זה היה מחזה משעשע למדי, אך הוא המחיש להם בצורה ברורה למדי כיצד הבדלים בדפוסי תקשורת תלויי תרבות עלולים להוביל לאי-הבנה חמורה, ולהסלמה בקונפליקט. במקרה זה, המנחים התערבו, ועזרו להם לנתח מה בעצם התרחש ביניהם.**

בהתמודדות עם קונפליקטים בין-תרבותיים עלינו להבין את הדרכים השונות שבהן כל תרבות מבטאת אי-הסכמה. אפילו בהקשר של תרבות אחת לכאורה, חשוב שאנשים ילמדו איך לבטא אי-הסכמה בדרכים שלא יחמירו את הקונפליקט. בתוך אותה תרבות, נשים וגברים מְתַקְשָׁרִים לעתים בדרכים שונות למדי, וכך גם אנשים ממעמדות חברתיים שונים.

התרבות יכולה גם להעניק יתר תוקף לדרכים מסוימות של קיום תקשורת. בתקופה הקולוניאליסטית, קרה לעתים קרובות שקבוצות של אוכלוסייה ילידית הוכרחו לאמץ דרכים "מערביות" באינטראקציה שלהן בינן לבין עצמן ועם הרשויות, ואילו מהדרכים המסורתיות שלהן התעלמו. למשל, נישואים על-פי המסורת לא הוכרו במקרים רבים על ידי המדינה, והזוגות נאלצו להינשא בנישואים אזרחיים כדי שיהיו

המושקעת ביישוב הקונפליקט ובבניית שלום. במקומות רבים ישנן שיטות שנוסו במשך מאות שנים, להתמודדות עם קונפליקטים בין-אישיים ובין-קהילתיים. במקרים מסוימים התרבות ה"מודרנית" התעלמה משיטות אלה והחליפה אותן בשיטות מקצועיות או טכניות יותר.

אבל אנשי מקצוע רבים העובדים בשטח, מכירים כיום בעובדה שגישות מסורתיות יכולות להיות מאוד רלוונטיות, ויש להן היבטים שניתן לשלב עם שיטות "מודרניות" יותר. לדוגמא:

- אנשים המטפלים בנפגעי טראומה בליבריה שילבו כישורי ייעוץ פסיכולוגי עם דרכים מסורתיות של מספרי סיפורים קהילתיים, ויצרו מסגרת שבה "קורבנות" האלימות וה"תוקפים" נפגשים כדי לשתף בחוויותיהם, ומתחילים לשקם את היחסים ביניהם כדי שיוכלו לחיות יחד.

- בסומלילנד, הקריסה המוחלטת כמעט של הממשלה עקב המלחמה שהתנהלה שם, שימשה הזדמנות לאנשים לשקם מוסדות ותהליכי ממשל, המבוססים עדיין על תפקידי הנהגה מסורתיים של זקני השבט, תוך התאמות ושינויים שיהפכו אותם למשלבים יותר כלפי נשים וצעירים.

- נשים במדינות רבות, משתמשות בתפקידן המסורתי כאימהות – תפקיד שתרבותן רואה אותו כשייך לתחום הפרט (מקומן בבית) – וחודרות לחיים הציבוריים, שם הן חוצות לעתים גבולות פוליטיים כאשר הן קוראות לשלום או לצדק (למשל, קבוצות כגון אימהות למען השלום והאימהות של הנעלמים).

- בגואטמלה, קבוצה של חמושים מתנגדי המשטר לשעבר נהיו מעורבים והפכו לגורם מרכזי בייזום וקיום משא-ומתן המתנהל בדרגים שונים, ומבוסס על דרכים מסורתיות לקיום דיאלוג של התרבויות המיוצגות בו.

אלה הן רק מקצת משפע הדוגמאות שנתקלנו בהן, שבהן אנשי מקצוע משתמשים בעוצמות הקיימות בתרבויות שלהם עצמם כמשאבים לבניית שלום.

### תרבות, תקשורת ואי-הסכמה

התרבות יוצרת דרכים ודפוסיים לקיום תקשורת ומשפיעה עליהם. אם הצדדים המעורבים באים מרקע תרבותי שונה, יכול להיות מצב שהם יתקשרו

”לגיטימיים”. כמו כן, בתרבויות רבות, הנשים והמעמדות ה”נמוכים” הוכרחו לאמץ את השפה ודרכי התקשורת של האליטות הגבריות בעלות השררה, ולו רק כדי שיכירו בקיומם או יקשיבו להם.

עבודה בנושא התקשורת חייבת לקחת בחשבון את הדינמיקה הזאת ולהכיר בערכם של סגנונות תקשורת שונים. לדוגמה, בחברות רבות ”רכילות” ממלאת תפקיד מרכזי כאמצעי להעברת מידע חברתי, בעוד שתרבויות אחרות אינן רואות תופעה זו בעין יפה, ומחשיבות מידע רכילותי כבלתי אמין ובמקרים רבים גם פרובוקטיבי.

## זכויות האדם והתרבות

תחום נוסף שבו תפקיד התרבות נדון בתכיפות הוא התחום של זכויות האדם. בשיחות על נושא זה עם אנשים ממגוון רחב של תרבויות שונות יטענו רבים שהמושג ”זכויות האדם” הוא מערבי מטבעו, ולכן אין לו משמעות רבה בקשר לנסיבות התרבותיות שלהם. הרעיון שהם מביעים הוא שזכויות אינן אוניברסליות ואינן מוחלטות, אלא יש לחשוב עליהן בהקשר של נוהגי ההתייחסות וההתנהגות המקובלים בכל תרבות. נושא זה עולה לדיון לעתים תכופות כאשר עוסקים בזכויות הנשים בתרבויות שבהן קיימת הבחנה ברורה בין תפקיד הנשים ותפקיד הגברים בחברה.

יש תחומים שבהם לנשים אין בדרך כלל זכויות זהות לזכויות הגברים באותה קבוצה חברתית – כגון בתוך המשפחה ובדיני הירושה והזכות לקניין פרטי. אפילו כאשר זכויות אלה קבועות בחוק, המסורת עלולה לאסור על נשים ליהנות מהן בפועל. כאן מתעוררת הסוגיה: איך ניתן ליישב בין תרבות אוניברסלית של זכויות האדם לבין הצורך לכבד הבדלים תרבותיים. נתייחס לנושא זה בהמשך פרק זה.

## דת ותרבות

אין ספק שהדתות בעולם העניקו השראה ונחמה לרבים, ועם זאת, רק לעתים נדירות מאשרת התנהגותם של המאמינים את טענת הדתות, כי דרכן היא הדרך של האמת המוחלטת. במקרים רבים, התנהגותם של המאמינים כמעט אינה שונה מההתנהגות המקובלת בזרם המרכזי של תרבותם. לדוגמה, לפני 1994 ועד שנה זו, הכנסיות ברואנדה הטיפו לשלום ולפיוס, ואף

ארגנו פעולות לקידום מטרות אלה, אך כמרים, נזירות והמאמינים מן השורה השתתפו באופן פעיל ברצח העם שבוצע שם.

במהלך ההיסטוריה, הנהגת הנצרות נטתה לשקף את הערכים של ההקשר ההיסטורי והתרבותי שבו היא פעלה: כך שימשו כתבי הקודש בתקופות שונות להצדקת העבדות, הגזענות ושעבוד הנשים מחד גיסא, ולהצדקת החירות, התיאולוגיה והפציפיזם מאידך גיסא.

דת ותרבות ממלאות לעתים קרובות תפקיד ראשי בתנועות פוליטיות, או ב”קבוצות קולטורליסטיות” כפי ש<sup>3</sup> Yusuf Bangura מכנה אותן:

### קבוצות קולטורליסטיות

**קבוצות קולטורליסטיות מתהוות כאשר קהילה בעלת זיקה דתית ואתנית משותפת חשה כמי עוט חסר אונים ומדוכא במדינה הנשלטת על ידי זרים. גיוס תרבותה של קבוצת האופוזיציה (שהדת ממלאת בה תפקיד חשוב) מתמקד בהשגת שליטה עצמית, אוטונומיה או שלטון עצמי. דוגמאות לכך הם הבודהיסטים הטיבטים בסין; הסיקים בהודו; הפלסטינים המוסלמים בשטחים הכבושים על ידי ישראל; תומכי ארגונו של לואיס פראחן, ”האומה האיסלמית” באר”ב; והמוסלמים הבוסנים ביוגוסלביה לשעבר. בכל אחד מהמקרים האלה, דתו של המיעוט האתני מספקת חלק מהבסיס האידיאולוגי לפעולה נגד נציגי התרבות השלטת – הנתפסת על ידי המיעוט כמי ששואפת לערער או לעקור מן השורש את תרבותו.**

לכן, כאשר מתמודדים עם קונפליקטים, חשוב להכיר בעובדה שכאשר דת מקושרת עם תרבות מסוימת, היא עלולה, בנסיבות מסוימות, להשתמש בכוחה ובשליטתה. וכך גם אמונה דתית חזקה וחוסר סובלנות על רקע דתי ותרבותי עלולים ללבות את האש ולגרור להתלקחות.

עם זאת, חשוב להכיר גם בעובדה שהדת יכולה להשפיע גם לטובה במצבי קונפליקט, חזאת כאשר המאמינים דבקים באידיאלים שלה. בכל התקופות ובכל הדתות יש דוגמאות לאנשים שעמדו בפרץ במאבק על ערכי היסוד של דתם, ולעתים קרובות

תוך הקרבה עצמית ניכרת. מרטיין לותר קינג, מהטמה גנדי והדלאי-למה הם בין הדוגמאות הבולטות ביותר לכך בעידן המודרני. קיימים רבים אחרים – נשים וגברים כאחד, שאינם כה מפורסמים – וגם הם מצאו בדתות שלהם כללים וערכים של סובלנות, אמת ואנושיות, שהובילו אותם להסתכן כדי לקדם את השלום והצדק בעיצומו של קונפליקט אלים.

### קחו לכם רגע כדי להרהר בנושא התרבות בקונפליקטים שאתם התנסיתם בהם:

- ← התוכלו לזהות זאת כגורם משמעותי, בין שהוא שלילי ובין שהוא חיובי?
- ← האם, לדעתכם, יש דרכים שבהן ניתן להביא לידי כך שמגוון רחב יותר של תרבויות שונות יזכו בהערכה ובכבוד, כדי לקדם את השלום ואת הצדק?

### זהות

ודאי שאלתם את עצמכם פעמים רבות את השאלה: "מי אני?" והתשובות היו ודאי רבות ושונות. תשובתה של אישה אחת הייתה: "אני אישה, אם, רעיה, בת, סומלית, מוסלמית, קנייתית, נוודת, עוסקת בבריאות הציבור, פעילת שלום,

מיישבת סכסוכים, עוסקת בפיתוח, מדריכה." כל התשובות האלה נכונות לגבי אותה אישה, כי כולן מהוות היבטים או רכיבים של זהותה. חלקם חשובים יותר מאחרים, על-פי תפיסתה שלה את זהותה, אך גם על פי המקום והנסיבות. היבטים שונים של זהותנו מקבלים הדגשת יתר בהקשרים שונים. למשל, האישה הנ"ל, בביתה, עשויה להדגיש יותר את זהותה כאם וכרעיה, בעוד שבמקום עבודתה היא תדגיש יותר היבטים אחרים, כגון היותה עובדת בריאות הציבור, מדריכה או מיישבת סכסוכים.

### הזהות מתהווה באמצעות מערכות היחסים

הזהות שלנו מושפעת במידה רבה מהיחסים שלנו עם אנשים אחרים, ומהתרבות השלטת. בדוגמא הנ"ל, אותה אישה צריכה אולי להיאבק בזהות הראשית שמייחסת לה תרבותה, או נגד הדעות המקובעות של חברה לעבודה לגבי תפקיד האישה ומעמדה. בבריטניה, נשים נשאלות לעתים תכופות: "לקרוא לך Miss או Mrs." [כלומר, תואר לאישה לא נשואה או נשואה]. גברים, על-פי-רוב, אינם נשאלים מהו מצבם המשפחתי. הנטייה שלנו למיין יחידים וקבוצות בקטגוריות



FAHIM HAKIM

שראו את עצמם כ"יגוסלבים" ב-1988, נהפכו ל"בוסנים" עם התפרקותה של יוגוסלביה, ולאחר מכן הפכו ל"מוסלמים" כשבוסניה עצמה התפצלה. ככל שהפחד גובר, אנשים מאמצים לעצמם תוויות שייספקו להם, כך הם חושבים, את ההגנה הטובה ביותר: אתניות, לאומיות ודת נהפכות כולן למנגנונים פוטנציאליים המשמשים לניצול הפחד ולצבירת כוח.

חשוב שאנשים יהיו בטוחים בזוהרם, כדי שאחרים לא יוכלו לכפות עליהם זהות מסוימת. אמירות כגון, "תרבות של התנגדות", ו"התחזקות העמידות בפני ניצול" משמשות פעילים בשטח במטרה להעצים אוכלוסיות שונות, כדי שהן יוכלו להדוף את הניסיונות לתייג אותן ועל ידי כך להכתיב את התנהגותן. באותה מידה, אפשר לעודד אנשים להתייחס לאחרים על סמך הזהויות שהם בוחרים לעצמם, במקום על סמך סטריאוטיפים. הרחבה בנושא זה תמצאו בפרק 6, "בניית ביטחון" (עמ' 112) ובפרק 8, "חינוך לשלום ולצדק" (עמ' 142).

### חשיבה על זהות

כדי שתוכלו לעסוק בנושאי זהות עם אנשים אחרים, חיוני שהזהות שלכם תהיה ברורה לכם. ככל שתבינו ותכירו טוב יותר את הרכיבים השונים של זהותכם, כן תהיו מסוגלים יותר להרחיב את מבחר האסטרטגיות והפעולות העומדות לרשותכם, הן בקונפליקטים והן במצבים אחרים. בתרשים 3.1 אנו מציעים לכם שתי מסגרות שונות לחקירת חלקים שונים של זהותכם.

בעזרת מסגרת חשיבה א', זהו קודם את רכיבי הזהות שלכם הקשורים ל:

● **תרבות:** שפה, אתניות, אורח חיים, ערכים תרבותיים ומנהגים, וכו'.

● **קשרי משפחה:** תפקידים ומערכות יחסים במשפחה, תכונות שהורישו ההורים, זהות שבטית, וכו'.

● **השכלה:** רמת ההשכלה, תארים או הסמכות, קורסים והשתלמויות, לימודים לא פורמליים, ניסיון, וכו'.

אנחנו בחרנו את שלושת התחומים האלה, אבל אולי יש לכם תחומים אחרים, שחשובים לכם יותר.

היא, בעיקרה, שיטה המאפשרת לנו להתקיים בעולם שבו אין לנו זמן להעריך כל אדם לחוד. עם זאת, יצירת הסטריאוטיפים הזאת היא לעתים קרובות בלתי מדויקת ומטעה, בהיותה מבוססת על מידע חלקי, שאותו אנו "מסננים" באמצעות הרקע וניסיון החיים שלנו; זהו תהליך שבו אנו חשופים להשפעה עצומה מצד אמצעי התקשורת.

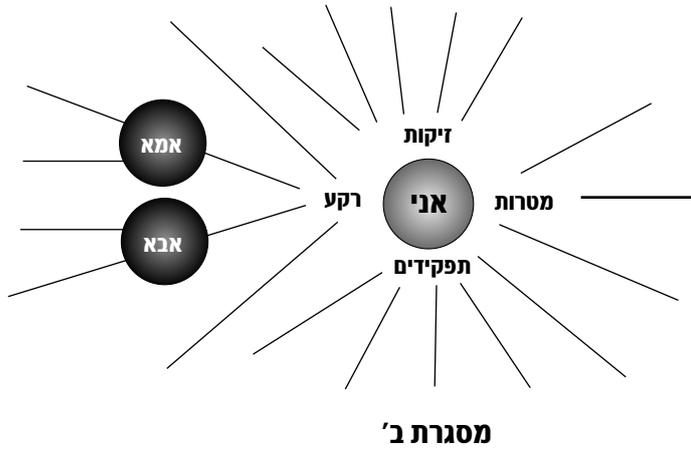
אנשים המשתייכים למיעוטים אתניים בכל רחבי העולם נתונים לתהליך דומה, שבו קהילת הרוב נוטה לכפות עליהם זהות מסוימת על סמך צבעם או על פי מאפיינים אחרים. אחד מעמיתי הארגון שלנו [RTC] במזרח קונגו חי בפחד מוות מתמיד מפני שהוא גבוה, צנום ובעל אף זוויתי. באזור שלו, מי שאינו מכיר אותו מניח בטעות שהוא חבר בקבוצת Banyamulenge, המנהלת קונפליקט אלים עם שאר תושבי האזור, וכתוצאה מכך הוא מותקף לעתים קרובות. סטריאוטיפים כאלה, המובילים לרדיפת קבוצות מסוימות באוכלוסייה, תידון בהרחבה תחת הכותרת "דעות קדומות" בפרק 6 (עמ' 98).

כאשר אנשים מתייחסים זה לזה אך ורק על סמך סטריאוטיפים, נוצרות בעיות חמורות. גזע ומגדר הן שתי קטגוריות המשמשות לעתים קרובות לסיווג גורף של קבוצות באוכלוסייה, ולהצדקת יחס בלתי אנושי ובלתי שוויוני כלפיהן. כאשר ממשלות נדרשות למצוא מוצא ממצבים לא נעימים שהן עצמן יצרו, הן משתמשות במנגנון הזה כדי להאשים קבוצה שלמה או להפוך אותה לשעיר לעזאזל, ולהצדיק את העונשה. החל מיהודי גרמניה בשנות השלושים של המאה העשרים ועד למשכילים בקמבודיה בשנות השבעים, המאה העשרים משופעת בדוגמאות כאלה, ואין סימנים לכך שתופעה זו תיפסק במאה העשרים ואחת.

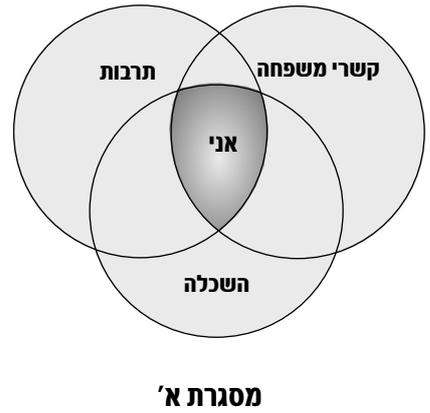
### זהות וקונפליקט

יש היבטים רבים הקשורים לזהות במצבי קונפליקט. בראש ובראשונה, תחושת הזהות שלכם יכולה לעבור שינויים מהירים בתגובה לאיומים, אמיתיים או כאלה המיועדים להפחדה. הצורך האנושי להשתייך והצורך לחוש ביטחון חוברים יחד כדי להפוך אותנו ליצורים פגיעים לנוכח תהפוכות המשנות את ההקשר הסובב אותנו, ואז המנהיגים מבטיחים להגן על אותם צרכים שלנו – בתנאי שנעשה כדברם. אנשים

### תרשים 3.1: היבטים של זהות



JUDITH LARGE



BRIDGET WALKER

- ← אילו שינויים חלו בתחושת הזהות שלכם, למשל, בחמש השנים האחרונות?
- ← מה יכול לגרום לשינוי בתחושת הזהות שלכם בעתיד?

#### סוגים של זהות קולקטיבית

אנו נוטים לתאר את זהותנו על-פי הקבוצות השונות שאליהן אנו משתייכים או קשורים. אתניות או זהות אתנית מתייחסת לקבוצה שעמה אנו חולקים שפה, תרבות, דת ו/או גזע. לאומיות או זהות לאומית, מתייחסת לקבוצה שעמה אנו חולקים טריטוריה או "לאום". כך, למשל, אישה מקולומבו יכולה לומר שמבחינה אתנית היא סינהלזית או טמילית, בעוד שמבחינה לאומית היא משתייכת לסרילנקה. ואולם, ההבחנה בין השתייכות אתנית והשתייכות לאומית היא במקרים רבים מטושטשת מאוד.

בספרו קונפליקטים אתניים ומדינת הלאום, מונה Rodolfo Stavenhagen את הקריטריונים<sup>4</sup> הבאים לזיהוי קבוצות אתניות:

1. "שפה היא מדד חזק של זהות אתנית ולאומית ... כאשר שפה שלטת (שפת הקבוצה האתנית השלטת) דוחקת שפות אחרות, אזי משתנה הזהות האתנית של הקבוצות הכפופות לה."
2. "דת הייתה מאז ומתמיד סמן חשוב של זהות אתנית. בחברה העירונית המתועשת אנשים מקיימים אינטראקציה ללא קשר לדת; זהותם

דרך אחרת לחשוב על זהותכם מוצגת במסגרת חשיבה ב'.

שרטטו לעצמכם תרשים דומה, ורשמו את רכיבי הזהות השונים שלכם בכל קטגוריה, על גבי קווים היוצאים מתוך העיגול המייצג את ה"אני" שלכם:

- **רקע:** מאין אתם? איזו זהות קיבלתם בירושה (כגון: גרמנית, זולו, מוסלמית, נוצרי, קסטה גבוהה, מעמד הפועלים)?
- **תפקידים:** אילו תפקידים או עמדות אתם ממלאים? מי אתם בעבודה (כגון, אם, בעל, מורה, מנהל, עובדת זכויות האדם, יו"ר)?
- **זיקות:** מי אתם בשעות הפנאי, כשאתם נחים ומבלים (כגון, שחקן כדורגל, פסנתרנית, קדר, מטפסת הרים, משורר)?
- **מטרות:** מה אתם שואפים להיות, לעשות, להשיג בחיים? איך הייתם מתארים את עצמכם ביחס למטרות ולערכים האישיים שלכם, וכיצד אתם מנסים להוציא לפועל את אותם מטרות וערכים? (כגון, פעילת שלום, פעיל לקידום הצדק, יזמת, עוסק בחיפוש רוחני, לומדת?)

- לאחר שחשבתם על זהותכם בעזרת אחת המסגרות הנ"ל, חשבו:**
- ← מהו כיום ההיבט החשוב ביותר באישיותכם? מדוע?



שזה יקרה, האוכלוסייה צריכה לחוש חוסר ביטחון או פחד, ורק אז ניתן לשכנעה שמנהיג מסוים או קבוצה מסוימת הם שיעניקו להם ביטחון.

### **חשבו על זהותם של הצדדים היריבים בקונפליקט**

**שעמו אתם מנסים להתמודד:**

← **האם אתם מכבדים את זהויותיהם השונות?**

← **האם באינטראקציה שלכם עם הצדדים, אתם**

**מבטאים את הכבוד שאתם רוחשים לזהותם?**

← **האם אתם מזהים דרכים שבהן תוכלו לסייע**

**להם להגביר את ההבנה והכבוד שלהם כלפי**

**זהותם השונה?**

### **מגדר**

מגדר הוא רכיב דינמי של יחסי אנוש הנוגע בלב-לבה של החברה, ומכאן גם בלב-לבו של הקונפליקט. עם זאת, לעתים קרובות מתעלמים מגורם זה. בעבודת ארגוננו עם קבוצות מעורבות של נשים וגברים, המודעות למגדר ולתפקידים מגדריים נהפכה לגורם מכריע. וכללית, מניסיוננו למדנו, שפרספקטיבה מגדרית חיונית בכל פעילות שמטרתה להשפיע על יחסים בחברה.

לצורך הגדרת המושג מגדר, ניעזר במובאה מספר הדרכה של ארגון Oxfam בנושא המגדר:<sup>5</sup>

### **הגדרת עבודה של המושג "מגדר"**

**אנשים נולדים נקבה או זכר, אך לומדים להיות**

**בנות ובנים, הגדלים להיות נשים וגברים.**

**מלמדים אותם מהם ההתנהגויות והגישות,**

**התפקידים והפעילויות המתאימים להם, וכיצד**

**להתייחס לאנשים אחרים. התנהגות נרכשת זו**

**היא היוצרת את הזהות המגדרית והקובעת את**

**התפקידים של כל מגדר.**

בכל חברה, התפקידים המגדריים של נשים וגברים שונים במקצת. יכולים להיות הבדלים בתפקידים המגדריים בין חברות שונות וגם בין קהילות שונות באותה חברה (למשל, בין החברות של עובדי אדמה, ישנן כאלה שבהן אישה החורשת בשדות היא תופעה רגילה, וישנן אחרות, שבהן זה נחשב תפקידו של הגבר). גורמים כגון מעמד (מעמד חברתי, עושר), גיל והשכלה משפיעים אף הם על התפקידים המגדריים.

האתנית יכולה להיות מנותקת לחלוטין מהדת או בעלת קשר רופף לדת. אך בחברות שבהן הדת מתערבת . . . בחיים הציבוריים, הדת עלולה להפוך לגורם . . . הקובע את הזהות האתנית."

3. "טריטוריה היא הבסיס למבנים כלכליים ופוליטיים הנחשבים יחידות בסיסיות בחייהן של קבוצות אתניות ושל אומות. בין אלפי הקבוצות האתניות הקיימות בעולם, רובן מזהות עם טריטוריה מסוימת שאינה רק הסביבה שבה הן חיות אלא גם ארץ המוצא האמיתית או המיתית שלהם."

4. "התארגנות חברתית . . . מתייחסת לרשת סבוכה של מוסדות וקשרים חברתיים המְעַבְּר את המארג של הקבוצה האתנית מעל ומעבר לזהות האישית של כל אחד מחבריה כיחידים . . . התארגנות חברתית מכוננת את גבולות הקבוצה; זוהי המסגרת שבאמצעותה מבחינים בין "אנחנו" ו"הם", "אחד משלנו" לעומת "נטע זר."

5. "תרבות נתפסת לעתים קרובות ככוללת את הגורמים הנ"ל (שפה, דת והתארגנות חברתית). גורמים נוספים הם: [1] היבטים חומריים של התרבות, כגון חפצים הקשורים עמה, ו-[2] מערכות ערכים, סמלים ופירושים, נורמות, גינונים ומנהגים, המשותפים לכל חברי הקבוצה האתנית."

6. "גזע [הוא] מדד משמעותי במיוחד של זהות אתנית [כי] הוא מתייחס על-פירוב לא רק לתכונות הביולוגיות של הפרטים (כגון צבע העור, תווי פנים, מבנה גוף וכן הלאה), אלא גם לתכונות החברתיות, התרבותיות והפסיכולוגיות, שמאפיינות אותם, לכאורה... לא כל ההבדלים האתניים הם על רקע גזעי, אך כל ההבחנות האתניות הן על-פירוב חזקות ומתקיימות לאורך זמן רב יותר אם הן כוללות גם קריטריונים של גזע."

על-פי ניסיוננו, קונפליקטים רבים מתווגים כ"קונפליקטים אתניים", ותיוג זה מרמז שסיבת הקונפליקט היא אתנית. ואולם, ככל שהניתוח מעמיק יותר, מתברר כי זוהי תמונת מצב פשטנית מדי. אין ספק שאנשים מבקשים לספק את הצרכים החיוניים שלהם על ידי השתייכות לקבוצות, אך בקונפליקטים רבים האתניות שימשה כשיטה לגיוס אנשים לתמיכה במנהיג או בתנועה מסוימים. כדי

חופש התנועה שלהן עלולים להיות מוגבלים יותר. הרבה מאוד תלוי ביחסי הכוחות בתוך הקהילות, מי הם בעלי הסמכות, ומהי הכפיפות היחסית של מגזרים שונים כגון הנשים והצעירים.

אלימות נגד נשים היא תופעה בעלת שורשים עמוקים בחברות רבות. למשל, תפיסת הגבריות מתהווה בחברות רבות כהיפוך של הגדרת הנשיות, כך שאלימות נגד נשים וילדים נתפסת כמימוש הזכות לסמכותיות. זה מעורר שאלות לגבי תהליך החברות, בעיקר של הבנים, בתוך המשפחה, ובכלל.

קונפליקט גלוי עשוי להוציא למרחב הציבורי יחסים אלימים שהיו קודם לכן חבויים בתוך המשפחה. זהו ביטוי לכוח "קשה" (ר' "כוח קשה" ו"כוח רך", עמ' 39).

לעתים, מתעלמים מכוח "רך" או מפחיתים מערכו, כי מפעיליו הם אלה שבדרך כלל אינם נתפסים כחזקים. כאשר נשים מתארגנות, ומנהלות משא-ומתן בנושאים כגון מחסור במזון או טיפול בילדים או היעלמות הגברים שלהן, הן בונות קשרים חזקים, בעלי פוטנציאל לבניית שלום בעתיד. בניקרגואה, למשל, נשים התגברו על המחלוקות הפוליטיות ביניהן למען ילדיהן, ופעלו יחד בקשר למצוקות וצרכים שהיו משותפים להן.

אחד הגורמים החיוניים בנייתו קונפליקטים פוליטיים וחברתיים, הוא חשיפה בלתי אמצעית של עמדותיהם של אותם חלקים באוכלוסייה שקולם אינו נשמע בדרך כלל: נשים וילדים, קבוצות מיעוט, ואנשים עם מוגבלויות. לפני שנתקדם, קחו לכם רגע, וחשבו על הנושא הזה בפרספקטיבה מעשית. חשבו על הקהילה שלכם או על קהילה אחרת, המוכרת לכם היטב.

- ← **מנו את הפעילויות השונות המתבצעות. האם המבצעים הם בעיקר גברים, נשים או שניהם?**
- **למשל, הוראה, עבודה פקידותית, שירותי הבריאות (רפואה, סיעוד, עובדי בריאות הציבור, מרפאים מסורתיים), חקלאות (מי דואג לבעלי החיים, מי חורש, מי מנכש את העשבים), ציד, השתתפות בפעילויות דת או תרבות, אכיפת החוק, וכן הלאה.**
- ← **האם מנית את כל הפעילויות העיקריות? האם שכחתם אי-אילו מהפעילויות הבאות: קניות, הכנת מזון, בישול, ניקיון, טיפול בילדים, הבאת מים?**

תפקידים מגדריים אינם סטייטים, אלא משתנים במשך הזמן או בתגובה לאירועים טראומטיים פתאומיים כגון קונפליקטים אלימים או מלחמות. לדוגמה, במקרים רבים, נשים מאבדות את בתיהן ואת הגברים שלהן, ונאלצות למלא תפקידים חדשים: הן נהפכות ל"מפרנסות" במשפחה, ולדוברות או לנציגות של הקהילה. עקב כך, הגברים עלולים לחוות אבדן זהות, אם לאחר שנאלצו לוותר על תפקיד הלוחם, הם אינם מוצאים לעצמם תעסוקה יצרנית חלופית. לוחם לשעבר בניקרגואה אמר: "אני כבר לא ממש יודע מי אני. פעם הייתי לוחם, והיום אף אחד אפילו לא נותן לי עבודה. פעם הרגשתי שמכבדים אותי."<sup>6</sup>

## מגדר וקונפליקטים

מסיבות רבות, הנובעות בעיקר משוני בתפקידיהם ובאחריות המוטלת עליהם, נשים וגברים עשויים לראות קונפליקט מסוים בפרספקטיבות שונות, ויהיו להם צרכים שונים ואולי אף אינטרסים מתחרים. לכן חשוב לעורר מודעות לנושא של מגדר בתחומי פעילות רבים: בנייתו קונפליקטים חברתיים ופוליטיים, בהערכת ההשפעה של קונפליקט אלים, ובזיהוי של אסטרטגיות מתאימות לפעולה כמו גם בזיהויים של קבוצות או שחקנים אפשריים שכדאי לחבור אליהם או לתמוך בהם.

ניתוח קונפליקטים פוליטיים וחברתיים בפרספקטיבה של מגדר, פירושו להתבונן מעבר לחזות הגלויה של הקונפליקט, ולהבין מה מתרחש ברבדים אחרים, אולי עמוקים יותר, בתוך המשפחות ובתוך קבוצות בקהילה. לכן, עלינו להבין את השוני בין התפקידים והאחריות המוטלים על נשים וגברים, ומהי התמיכה הדרושה להם אולי. גברים, בשל מגדרם, עלולים להיות מטרה לצירוףם בכפייה לתנועות חמושות. נשים עלולות להתייצב מול מציאות חדשה, שבה האחריות לכלכלת משפחותיהן מוטלת עליהן, בהיעדרם של בני-זוגן הגברים, והן עצמן עלולות גם כן להיות מטרה לאלים.

עלינו להיות מודעים גם לעובדה, שתפקידים מגדריים מצויים אולי בתהליך של שינוי. כאשר תהליך כזה מתרחש, ניתן לראות את השינויים הן כהזדמנות והן כאיום.

בחברות שבהן הנשים נתפסות כמי שמופקדות על שמירת כבוד המשפחה והקהילה, תפקידיהן

לאישה בת איכרים במקום להינשא לאחת הנשים שלחמו לצדו, אמר שאין לו עניין להינשא ל"גבר". במהלך מלחמת האזרחים בצ'אד, הנשים דאגו למשפחותיהן בהיעדר הגברים, ותוך כדי כך רכשו יתר עצמאות וביטחון עצמי. גם תפיסת האישה בדעת הקהל השתנתה, ויש הטוענים שהנשים כיום זוכות לכבוד על התפקיד החיוני שהן מילאו, אשר בזכותו משפחות וקהילות שלמות הצליחו לשרוד.<sup>7</sup>

קונפליקט אלים הוא לעתים קרובות תוצאה של עקירת אנשים מבתיהם. על-פי אומדני נציבות האו"ם לפליטים [UNHCR], שמונים אחוז מהפליטים והעקורים הם נשים וילדים. ישנן סיבות אחדות לכך שגברים אינם כלולים בנתון זה: ייתכן שהם יצאו למלחמה (מרצונם או בכפייה), אולי הם מסתתרים כדי לחמוק מהורגיהם או מהלחימה, אולי עזבו כדי לתור אחר אפשרויות חיים טובות יותר ואולי הם נהרגו או "נעלמו" במהלך האלימות.

עקירה מביאה לאובדן במספר מישורים. במישור החומרי, התוצאה היא אובדן הבית והרס תשתיות כגון כבישים וגשרים, אובדן אדמות ומשק החי ואובדן אמצעי הקיום. במישור הקהילתי, האובדן מתבטא בפרימת המארג החברתי שאותו יש לשקם, ובמישור הפסיכולוגי קיימת הטראומה

← כיצד תדרגו את הפעילויות שמנייתם מבחינת מעמדן ומבחינת חיוניותן לרווחת האדם? מי מחזיק בכוח (ה"קשה" וה"רך") ומי נושא באחריות?

← האם לדעתכם יש "צדק" (הוגנות) באופן שבו האחריות מחולקת?

← האם אלה שנושאים באחריות הם גם בעלי הכוח?

במצבי קונפליקט, תשובותיכם לשאלות הנ"ל עלולות להשתנות, ככל שנשים לוקחות על עצמן יותר ויותר אחריות בחיי הקהילה, וככל שגברים מאמצים יותר תפקידים הקשורים ישירות לביצוע מעשי איבה או להגנה מפני מעשים כאלה. כללית, רבים יסכימו עם הקביעה שנשים רוכשות יותר אחריות בתחומים רבים, אך במקרים רבים אינן רוכשות במקביל גם את הסמכות ואת הכוח לקבלת החלטות המתלווים לאחריות הנוספת. כדברי עמיתה שלנו, שאמרה לנו: "נשים מחזיקות יותר מחצי עולם, ורובן לא זוכות להכרה".

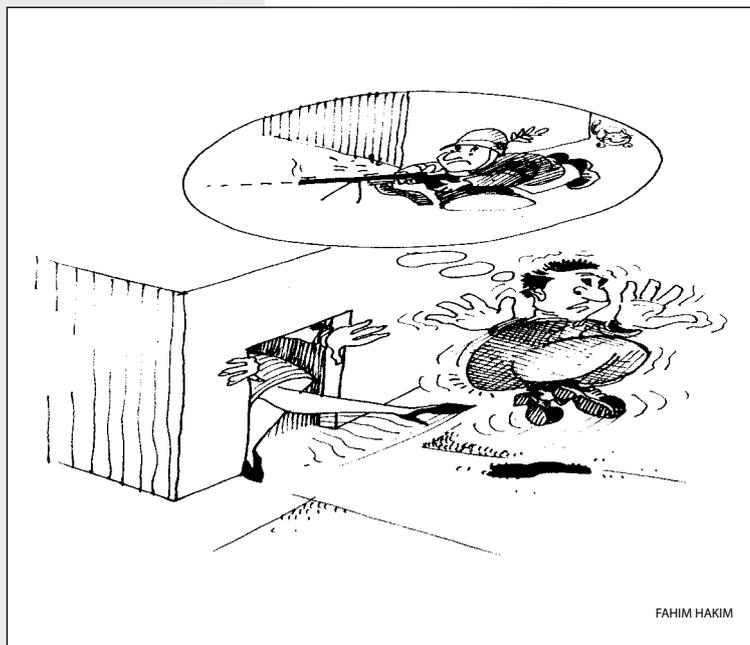
← מה אומרת לכם הקריקטורה על גברים, נשים וקונפליקטים?

← האם אתם מסכימים עם הרעיון?

### מגדר ואלימות

להשפעתם של קונפליקטים אלימים יש ממד מגדרי, הטעון ניתוח בכל מקרה ומקרה. כללית, לגברים סיכוי גבוה יותר להיהרג ולנשים סיכוי גבוה יותר להתאלמן ולהישאר אלה שתפקידן לדאוג למשפחה. גם השפעתם של קונפליקטים על ילדים נחלקת על-פי המגדר. הבנים עלולים להצטרף בכפייה לתנועות חמושות, והבנות עלולות להיחטף בדיוק על ידי אותם ארגונים כדי לשמש שפחות מין. גברים ונשים, בנים ובנות, כולם באותה מידה נתונים לעינויים ולניצול מיני.

יכולתם של הניצולים להתמודד עם מה שעבר עליהם תלויה לא רק ביכולות האישיות שלהם אלא גם בתמיכת הקהילה שבה הם חיים. המגדר עשוי למלא תפקיד ראשי. אחרי המאבק לעצמאות שהתנהל בבנגלדש, נשים רבות שנאנסו נחשבו בקהילותיהן כנטל. באריתריאה, נשים שהיו לוחמות התקשו להתאקלם בחברה מחדש, לאחר שיצאו מתפקידי המגדר של האישה המקובלים בחברה שלהן (אחד הלוחמים, שנשאל מדוע נשא



הפרטית של היחיד, והטראומה המשותפת של החברה הסובבת אותו.

מערכי הסיוע התמקדו במקרים רבים בתרומות חומריות, ולעתים פגע הדבר בנשים שלהן ביקשו לעזור. למשל, עובדי סיוע במחנה עקורים בסודן, ציינו שתכניות הסיוע "מעניקות לגברים באופן בוטה את השליטה בתחומים שבאופן מסורתי היו בחזקת הנשים... ניהול חלוקת המזון, המים, השמיכות, המכלים לנשיאת המים וחלוקה של מצרכים נוספים... ומעבירות לידי הגברים את תחומי האחריות המסורתיים של הנשים" - הדאגה למזון ולקורת גג.<sup>8</sup>

ההשפעה הפסיכולוגית של קונפליקטים אלימים משתנה על פי ההקשר ועל-פי גורמים כגון גיל ומגדר. לוחמים עלולים להתקשות בתהליך השתלבותם מחדש בחברה האזרחית, וגם הקהילה עלולה להתקשות בקליטתם המחודשת לאחר שהתרגלה להתקיים בלעדיהם. בקמבודיה, שבה מחצית האוכלוסייה נספתה או הוגלתה בתקופת פול פוט, שמשטרו מוטט בשיטתיות גם את התא המשפחתי ואת הקשרים הקהילתיים של עמו, יש צורך לבנות מחדש את האמון שנשבר. ילדים שאינם מכירים דבר מלבד עולם של מלחמה וחוסר יציבות, וחיים במחנות פליטים, צריכים ללמוד לא רק את תכנית הלימודים הרגילה של ילדים בני גילם, אלא גם איך בונים ויוצרים מחדש קהילה. נושאי המגדר שמנינו, צופנים בחובם השלכות רבות לאסטרטגיה ולפעולה. בחלקם נדון בחלק השני והשלישי של ספר זה.

## זכויות

### זכויות האדם - מהן?

המושג "זכויות האדם" מבוסס על ערכים מסוימים, ושורשיו עתיקי יומין. עם זאת, הגדרת הזכויות, והסכמה באשר למהותן - זהו נושא לויכוח מתמשך.

### זכויות האדם - אחת ההגדרות

"זכויות האדם נוגעות לכבוד האדם - לדרגה של כבוד עצמי המבטיחה זהות עצמית ומטפחת קהילה אנושית."<sup>9</sup>

התפתחותה של מסגרת בינלאומית לכינון זכויות האדם הושפעה מההקשר הפוליטי של התקופה. שתי האמנות הבינלאומיות (העוסקות בזכויות אזרחיות ופוליטיות מחד גיסא ובזכויות כלכליות, חברתיות ותרבותיות מאידך גיסא) הן שיצגו את השוני בין סדרי העדיפות של המערב והמזרח, בהתאמה, בתקופת המלחמה הקרה.

זכויות אזרחיות ופוליטיות, המכוננות לעתים קרובות "זכויות הדור הראשון", משקפות את עמדתו הליברלית באופן מסורתי של המערב כלפי זכות הפרט בחברה לחיים, לחירות ולחופש המחשבה והביטוי. זכויות כלכליות, חברתיות ותרבותיות, המוכרות כ"זכויות הדור השני", כוללות זכויות לצרכים בסיסיים כגון מזון וקורת גג, ולשירותים חברתיים כגון בריאות וחינוך. התמוטטות הכלכלית של הגוש המזרחי גרמה לסחף בזכויות אלה, שקודם לכן המדינה ערבה להן. קיימת גם סדרת "זכויות הדור השלישי" או זכויות קולקטיביות; למשל, זכויות המיעוטים וקבוצות השוליים. קיימת עדיין מחלוקת עמוקה בשאלה האם זכויות אלה חלות באופן שווה על כולם, ואם הן טבעיות, מי אחראי לאכוף אותן.

במישור הבינלאומי, הגנה על זכויות אדם ואכיפתן תלויות בהצטרפות לאמנות אלה וביישומן על ידי כל מדינה ומדינה.

### האמנות העיקריות העוסקות בזכויות אדם

בנוסף ל"הכרזה לכל באי עולם בדבר זכויות האדם", שנחתמה ב-1948, קיימות מספר אמנות נוספות<sup>10</sup>, לרבות אלה:

- **אמנה בדבר מניעתו והענשתו של פשע השמדת עם, 1948**
- **אמנה בדבר מעמדם של פליטים, 1951**
- **האמנה בדבר זכויות חברתיות, כלכליות ותרבותיות, 1966**
- **האמנה בדבר זכויות אזרחיות ופוליטיות, 1966**
- **האמנה בדבר ביטול כל סוגי האפליה נגד נשים, 1979**
- **האמנה נגד עינויים וכל יחס או ענישה אכזריים, בלתי אנושיים ומשפילים אחרים, 1984**
- **האמנה בדבר זכויות הילד, 1989**

### זכויות יחסים בחברה

שוני חברתי או תרבותי, מעמד, קסטה או השתייכות אתנית – כל אלה עלולים להיות גורמים בשימוש בכוח או בניצולו לרעה, ובשלילה או הפרה של זכויות. זכויות, שלהלכה, המדינה עקבה להן על פי דין, עלולות, למעשה, להישלל מגברים ומנשים המשתייכים לקבוצות שוליים או לקבוצות המאוימות על ידי החזקים בחברה, אשר בשל חולשתן, נמנעות מלתבוע את זכויותיהן.

נשים אינן קבוצת מיעוט, אך עקב מעמדן הנחות, הגבלת הנגישות שלהן לחיים הציבוריים, והדרתן בתחום הפוליטי הן חוות קיפוח מתמשך ונרחב של זכויותיהן בכל תחומי החיים, ועדיין מתקשות להביא לתיקון המעוות. האמנה בדבר ביטול כל סוגי האפליה נגד נשים, CEDAW (1979), קובעת את זכויות הנשים, וועידת וינה (1993) קבעה חד־משמעית כי "זכויות הנשים הן בלתי נפקעות, טבועות ובלתי נפרדות מזכויות האדם האוניברסליות". ועידת האו"ם בנושא הנשים שהתקיימה בביג'ין שנתיים לאחר מכן הבטיחה לוודא את "היישום המלא של זכויות האדם של האישה והילדה, כזכויות בלתי נפקעות, טבועות ובלתי נפרדות מכלל זכויות האדם וחירויות היסוד". אך לא כל המדינות חתמו על האמנה בדבר ביטול כל סוגי האפליה נגד נשים. זכויותיהן של אוכלוסיות שלמות של נשים עלולות להישלל מסיבות הנעוצות בתרבות, ונשים כפרטים באוכלוסייה ממשיכות לסבול התעללויות בביתן ומחוצה לו, בעתות שלום ובתקופות של מלחמה.

זכויותיהן של נשים עלולות להיות מופרות במשך כל ימי חייהן: מרגע ההתעברות (על ידי הפלת עוברים נקביים כי מעדיפים עוברים זכריים), באמצעות תת־זונה בילדותן (כי מעדיפים להזין את הבנים), על ידי שלילת השכלה מבנות, על ידי נישואין בגיל צעיר ולעתים בכפייה, או באמצעות אלימות במשפחה ורצח נשים בידי בעליהן עקב סכסוך על המוהר.<sup>11</sup> בתקופות של מלחמה וקונפליקט, נשים הן מטרה לאונס ולתקיפות מיניות; על־פי הנורמות בתרבויות שונות, ההשלכות של מעשים אלה הן, שנשים המצליחות לשרוד אותם, צפויות לסבול התעללויות נוספות או נידוי מצד הקהילות שלהן עצמן.

רוב מדינות העולם הצטרפו לאמנות אלה. ואולם, ישנם מספר חריגים בולטים וחשובים:

- ארה"ב לא אשררה את האמנות בדבר זכויות הילד, בדבר אפליית נשים או בדבר זכויות כלכליות, חברתיות ותרבותיות.
- לאמנה בדבר אפליית נשים לא הצטרפו לא שוויץ ולא אפגניסטן.
- כמחצית ממדינות העולם סירבו לקבל את האמנה נגד עינויים ומעשי ענישה משפיליים.

### זכויות יסוד

התחום של זכויות האדם ואף המושג עצמו עדיין מהווים נושא לוויכוח, אך הביטוי "זכויות יסוד" שהוחדר לשיח הציבורי מרמז על כך שישנן זכויות לְבָה, שבלעדיהן לא ניתן להגיע לזכויות אחרות או ליהנות מהן. זכויות היסוד כוללות את הזכויות הבאות:

- הזכות לא רק לחיים אלא גם לקיום
- הזכות להגנה מפני אלימות
- הזכות למי שתייה, מזון וקורת גג
- הזכות לבריאות ולחינוך
- הזכות של נשים וגברים כאחד להשפיע על עתידם.

ארגונים העוסקים בפיתוח, כדוגמת Oxfam, בעבודתם עם אוכלוסייה ענייה, החליפו את הגישה השואפת להשגת הצרכים הבסיסיים בגישה המקדמת את זכויות היסוד, כי הם הגיעו למסקנה ששלילה או קיפוח של זכויות אלה הוא הגורם הראשי לעוני ולניצול. כמה מההיבטים העיקריים של הגישה החותרת לקידום זכויות יסוד הם אלה:

- הגנה על זכויות יסוד והבטחת קיומן צריכות להיות חובתן החקוקה של המדינות או של הקהילייה הבינלאומית, ולא עיסוקם של ארגוני צדקה.
- העצמה ובניית יכולת חשובות באותה מידה כמו אספקת מצרכים ושירותים.
- יישום המטרות צריך להיות מלא ושלם – אסור לפסוח על זכותו של אף אדם (לדוגמא, אם שמונים אחוז מהילדים מחוסנים במסגרת תכנית בריאות הילד, העובדה שעשרים אחוז מהילדים עדיין לא חוסנו נתפסת כהמשך הפרת זכותם לקבל שירותי בריאות בסיסיים).

## זכויות ומוגבלויות

האו"ם מתייחס למוגבלויות כנושא שכרוך בזכויות. ב־1992 אימץ האו"ם תכנית פעולה כלל עולמית בנוגע לאנשים עם מוגבלויות, וב־1993 פרסם את "התקנות האחידות בדבר שוויון הזדמנויות לאנשים עם מוגבלויות". תקנות אלה הן כלי בינלאומי המצויד במערכת של משקיפים העוקבים אחר יישומן. ואולם, אין מערכת בינלאומית המסוגלת לאכוף את התקנות; יישומן תלוי בכל ממשלה וממשלה.

## זכויות וקונפליקטים

זכויות נהפכו לנושא יסוד בקרב כל העוסקים בפיתוח ובסיוע, והן מהוות נושא חיוני גם בתחומים הנלווים להתמודדות עם קונפליקטים. עניים רבים סובלים מהפרת זכויות היסוד שלהם מדי יום ביומו. כל ניתוח של קונפליקטים חייב לבדוק את האלימות המבנית ולחקור את עמדותיהם ותפיסותיהם של בעלי העניין הרלוונטיים בנוגע לזכויות ולחירויות. מאבקן של קבוצות שוליים כדי לזכות בזכויותיהן עלול להוביל לקונפליקט בלתי נמנע; האופן שבו הצדדים השונים המעורבים יתפסו את המאבק והקונפליקט תלוי בפרספקטיבות השונות שלהם. לפניכם מספר נקודות למחשבה:

- ← **זכויות הפרט, זכויות הקבוצה וזכויות החברה ככלל: האם יש תקופות שבהן הזכויות במישורים השונים הללו מתנגשות? התוכלו לחשוב על דוגמאות מתוך ניסיונכם האישי? כיצד, לדעתכם, ניתן ליישב מחלוקות אלה?**
- ← **זכויות ותרבות: האם יש תקופות שבהן זכויות ותרבות עלולות להתנגש? התוכלו לחשוב על דוגמאות? האם, לדעתכם, ניתן ליישב מחלוקות אלה?**
- ← **זכויות ושוויון: בארצכם, בקהילתכם, בארגונכם ובמשפחתכם, האם קיימת הכרה בשוויון זכויות לכל? האם אתם מאמינים ברעיון זה של שוויון זכויות, ומקדמים אותו באופן שבו אתם מתייחסים לאנשים שעמם אתם עובדים, בני כל הגזעים, התרבויות, הלאומים, הדתות, המגדרים, הגילים והיכולות?**

הפרת זכויות היא תופעה נפוצה וטמונה בשורשיהם של קונפליקטים רבים. שלילת זכויות

מביאה בסופו של דבר להתנגדות, והתנגדות כזאת מתחילה במקרים רבים כמחאה לא־אלימה, אשר עלולה להפוך למאבק מזוין כתוצאה משלילת הזכויות ומדיכוי אליים. ההיסטוריה מראה ששלוש רשמי אינו מביא להפסקת האלימות. כך קורה ששניים עלולות לסבול מהמשך האלימות, כאשר הגברים חוזרים הביתה מהמלחמה, מתוסכלים וחמושים, ואחד מתוצרי הלוואי של הכוחות המופקדים על שמירת השלום עלול להיות התפשטותן של מחלות המועברות באמצעות יחסי מין והתגברות הסחר במין.

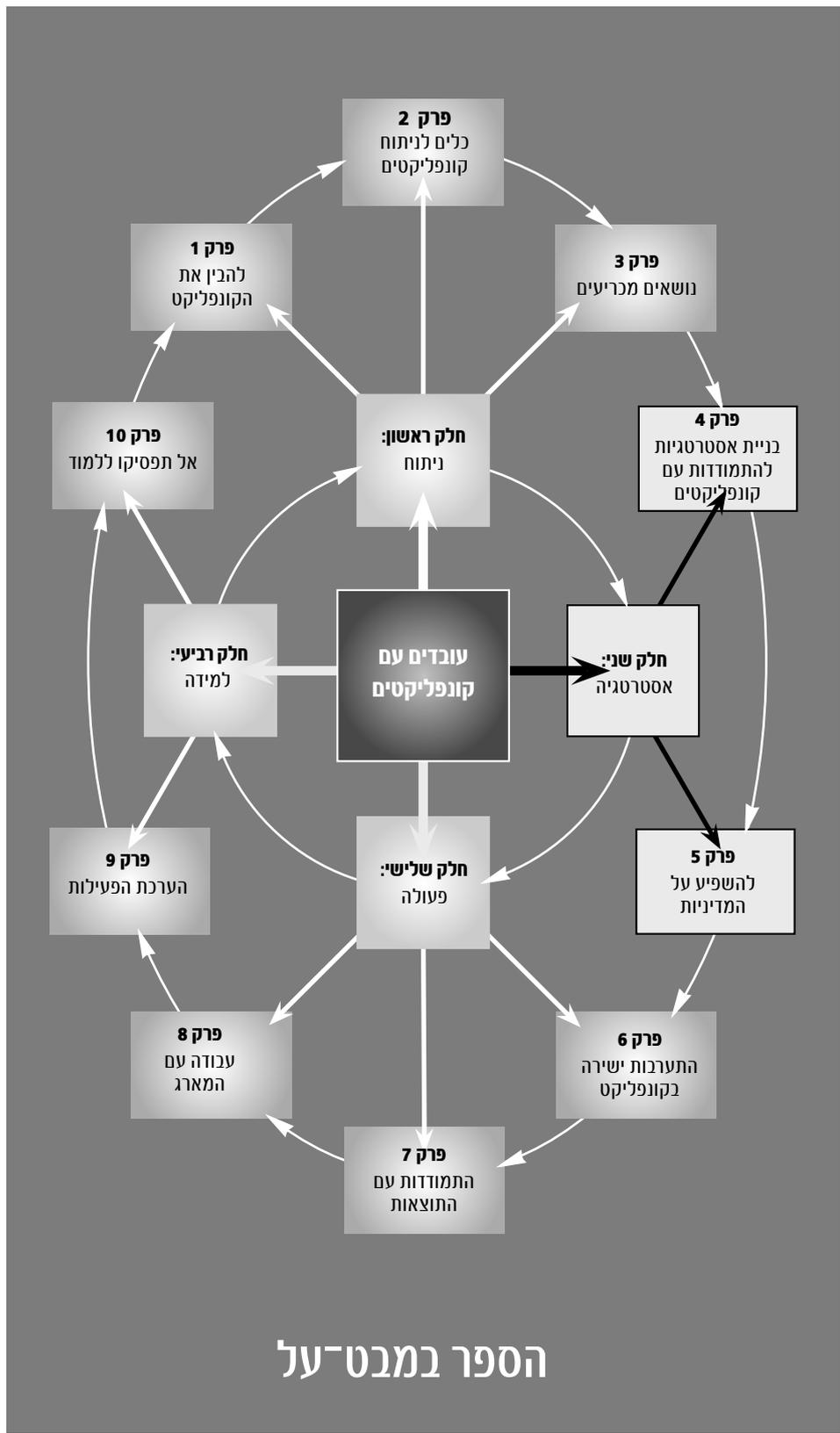
כבר נאמר שאם חפצי שלום אנחנו, עלינו לשאוף לצדק. כדי להבין את משמעות מושג הצדק, עלינו לחשוב על זכויות הנשים, הילדים, האסירים, האנשים עם המוגבלויות וכל אלה שהחברה מדירה מתוכה ודוחקת אותם לשוליה. יריבים בקונפליקט עלולים לגלות שהם מחויבים לאותם עקרונות של שלום וצדק, אך סדרי העדיפויות שלהם או דרכיהם להשיג מטרות אלה הם שונים. אג'נדה המורכבת מזכויות יכולה להוות את אחד הבסיסים לבניית עתיד משותף.

- ← **כיצד יכולה ההכרה בזכויות להוות חלק מהגישה שבה תפעלו כדי להביא לטרנספורמציה בקונפליקט?**
- ← **האם הזכויות מספקות לכם מסגרת לניסוח כוונותיכם ושיאיופתיכם, וסטנדרד להשוואה עם מה שאתם עושים בפועל?**

## סיכום

כל הנושאים שנידונו בפרק זה ודאי משפיעים גם על הקונפליקט שבו אתם מטפלים. חשוב שאתם ואלה שעמם אתם עובדים תהיו מודעים לנושאים אלה, ושתדעו מה דעתכם בנוון. הגורמים שביסוד הקונפליקט כוללים בדרך כלל נושאים של נגישות לעושר ולכוח, צדק וחלוקת משאבים, וְהַקְשָׁר שבו מוסדות מדינה חלשים או שנויים במחלוקת ומבנים בינלאומיים מתרוששים לטובת מדינות עשירות יותר ותאגידים רב־לאומיים. כדי להתחיל להתמודד עם גורמים אלה, יש לחדול מתמיכה במיתוסים על אודות "האויב", ולדאוג שלאוכלוסיות נרחבות תהיה נגישות למבחר מגוון של מקורות מידע אמינים.

- חלק 2 וחלק 3 של הספר מציגים מבחר  
 אסטרטגיות מעשיות ופעולות שתפקידן  
 להביא לטרנספורמציה של הקונפליקט, ולכונן  
 שלום בסיטואציות שאתם ועמיתים מתמודדים  
 עמן.
- 
- 1 The Culture of Conflict, Marc Howard Ross  
 , בהוצאת Yale University Press, New Haven  
 and London, 1993, עמ' 21.
- 2 שם, עמ' 183.
- 3 Yusuf Bangura, The Search for Identity:  
 Ethnicity, Religion and Political Violence,  
 Occasional Paper [מאמר לכבוד אירוע], מס' 6,  
 בפסגה הבינלאומית לפיתוח חברתי, המכון למחקר  
 ופיתוח חברתי של האו"ם, 1995, עמ' 16.
- 4 מובאה מספרו של Rodolfo Stavenhagen, Ethnic
- Conflicts and the Nation State בהוצאת  
 Macmillan, 1996, עמ' 32-25.
- 5 Adeline Williams, Jan Seed  
 (1994), מדריך Oxfam להכשרה בנושאי  
 מגדר בהוצאת אוקספם (בריטניה ואירלנד), עמ' 4.
- 6 Patricia Ardon, "קונפליקטים במרכז אמריקה",  
 מסמך פנימי של אוקספם, 1997.
- 7 Achta Djibrine Sy, "Conflict and the  
 Women of Chad" in Focus of Gender  
 גיליון 2, בהוצאת אוקספם (בריטניה ואירלנד), 1993.
- 8 Bridget Walker, בתוך נשים ומצבי חירום, מסמך  
 פנימי של אוקספם, בריטניה ואירלנד, 1994.
- 9 Abdul Aziz, Human Rights in Islamic  
 Perspectives, בהוצאת Praeger Publishers,  
 1980.
- 10 לקבלת פרטים נוספים, בקרו באתר של נציבות האו"ם  
 לזכויות האדם - ר' פרק 10 (עמ' 179).
- 11 Winin Pereira, Inhuman Rights  
 בהוצאת Other Indian Press, הודו, 1997.



# הספר במבט-על



## חלק שני: אסטרטגיה

כקוראי ספר זה, אתם ודאי שואפים להשפיע על הקונפליקטים הניצבים בפניכם. אבל למעשה, אתם עלולים להחמיר את המצב ולקחת סיכונים מיותרים, אם לא תקדישו זמן לניתוח המצב. איננו מתכוונים לניתוח תיאורטי מעמיק, השואף לשלמות שניתן לבצע, אם בכלל, רק בחסותה של אוניברסיטה או "מגדל שן" אחר של לימוד; אנו מתכוונים להבנה בסיסית של המצב ושל הנושאים הכרוכים בו – במידה מספקת כדי לאפשר לכם להחליט כיצד לפעול. כיוון שהמצב דוחק, אתם תפעלו בהתאם לאפשרויות שלכם, ולאחר מכן תנתחו את תוצאות פעולתכם. אתם תנתחו ותפעלו וחוזר חלילה.

ואולם, קודם שתפעלו, חשוב שתפתחו אסטרטגיה: סדרת צעדים עקביים, שיובילו אל מטרת-העל שלכם, שאותה תוכלו לבחון ולשנות במרוצת התהליך, לנוכח השתלשלות האירועים.

**פרק רביעי:** פרק זה מציג מספר כלים שיוכלו לסייע לכם לחשוב על אסטרטגיות לפעולה. אסטרטגיות אלה מתמקדות בעבודה המתבצעת במישורים שונים, ועל ידי שחקנים שונים, ומספקות מסגרת שבה תוכלו למקם את הפעילות שכבר מתבצעת ולזהות אפשרויות לפעילות בהמשך הדרך.

**פרק חמישי:** חיוני לשתף את עמיתים בעבודה בתהליך ההתפתחות של רעיונותיכם, להקשיב להם, ואף לשכנע אותם. פרק 5 מציג דרכים שונות שיוכלו לסייע לארגונכם להרהר מחדש על תפקידו ביחס לקונפליקט, ולהתחיל להתאים לכך את המדיניות ואת הדפוסים הנהוגים בו. אדם שעובד לבדו, ללא קבוצה או ארגון, אינו בעל סיכויים רבים להשפיע על קונפליקט חברתי או פוליטי. אנו מציעים כי בהמשך לצעדים שנקטתם כדי לפתח אסטרטגיה להתמודדות עם הקונפליקט, תשקלו גם את האפשרות לפתח אסטרטגיה להשפעה על מדיניות הארגון שלכם.

קיים ממד נוסף, לא פחות חשוב, בעבודה על התוויית מדיניות. שינוי הדרך שבה הארגון שלכם פועל היא משימה קשה דיה, אך שינוי דרכי העבודה של ארגונים אחרים היא משימה עוד הרבה יותר מסובכת. עם זאת, ככל שתרבו בביצוע ניתוחי מצב, כן תיווכחו ביתר שאת עד כמה שלב זה מכריע לצורך השפעה על אנשים וארגונים אחרים. אלה יכולים להיות ארגונים הפועלים באותו מישור כמו הארגון שלכם, או ארגונים הפועלים במישורים אחרים, ארציים או בינלאומיים, למשל, המשפיעים על מה שאתם עושים או על האנשים שעמם אתם עובדים. זוהי נקודה שכדאי לזכור כאשר אתם מהרהרים באוריינטציה וביכולת של הארגון שלכם. (ר' עמ' 100 ו-101 בנושא של לובינג ומערכות הסברה).



# פרק 4: בניית אסטרטגיות להתמודדות עם קונפליקטים

## תקציר

בפתח פרק זה, נסביר מדוע חשוב לבנות אסטרטגיה ולעדכן אותה תוך כדי תהליך החשיבה וההתערבות שלכם. בהמשך הפרק, נציג שישה כלים המייצגים גישות שונות לבניית אסטרטגיה.

## מבוא

מה הטעם לנתח מצבי קונפליקט? אם תשובתכם היא, "כדי לשנות אותם", אתם דומים לרוב האנשים הקשורים עם RTC. אפשר, כמוכן, לעשות קריירה של מנתחי קונפליקטים על ידי שאיפה לניתוח מלא ואובייקטיבי שלהם, או על ידי מאמץ להפוך למומחה בהא הידיעה לגבי קונפליקט מסוים. אבל אם אתם מעוניינים בראש ובראשונה בפעולה מעשית, מטרתכם תהיה להגיע להבנה מבוססת של הקונפליקט והנושאים הכרוכים בו, כזו שתוכל לסייע לכם להחליט כיצד לפעול. כיוון שהסיטואציה דוחקת, אתם תעשו כמיטב יכולתכם, ואז תנתחו את ההשפעות של פעולתכם. דרך ההתקדמות שלכם תהיה מניתוח לפעולה, וחוזר חלילה.

עם זאת, קודם שתתחילו לפעול, חשוב שתאמצו לעצמכם אסטרטגיה, שאם לא כן, לא תהיה לכם אלא סדרה של פעולות בלתי מתואמות, שעלולה שלא להוביל לשום מקום. בניית אסטרטגיה היא השלב הבא לאחר ניתוח המצב. זהו שלב קבלת ההחלטות. לאחר שניתחתם את הקונפליקט במלואו, בידיכם מידה ראויה של ידע שצברתם ביחס להקשר ולדינמיקה של הבעיה שעמה אתם מתמודדים. עכשיו עליכם להגדיר מה ניתן לעשות, וכיצד תוכלו לעשות זאת.

## מניתוח לאסטרטגיה

זהו שלב מכריע, המעבר מהתבוננות במצב לניסיון להשפיע עליו. בכוחו של הניתוח לחשוף אפשרויות של פעולה. לכל אדם ולכל קבוצה יהיו הזדמנויות מסוימות, בהתאם למקומם במצב

הנתון וליכולותיהם האישיות. כלי הניתוח חשפו היבטים של הבעיה המהווים עתה בסיס לבניית אסטרטגיה. דרכים חדשות להבין את מה שכבר ידוע לכם על המצב יסייעו לכם להחליט היכן להתחיל.

זכרו: ייתכן שאתם מתמודדים עם מפלצת בעלת ראשים רבים. שלם ככל שיהיה הניתוח שלכם, תמיד חשוב להביט הלאה. למשל, ייתכן שתחליטו, על סמך הניתוח שערכתם, שזיהיתם את הסיבה השורשית לקונפליקט, ולכן אתם עלולים להניח שאם תתמודדו עם סיבה שורשית זו, תוכלו להביא את הקונפליקט לידי סיום. ואולם, מניסיוננו ידוע לנו, שברוב המקרים אין זה כך. הדינמיקה של קונפליקטים חברתיים ופוליטיים מתמשכים היא כזאת, שאנשים מצטרפים אליהם בנקודות זמן שונות, ומסיבות שונות. בסופו של דבר, קונפליקטים כאלה הם הרבה יותר מורכבים, עשויים שכבות רבות, ונובעים מכמה וכמה סיבות שורשיות. אפילו אם תזהו את הסיבה השורשית הראשונה במעלה, ותטפלו בה, לא תביאו ליישוב הקונפליקט הממושך והמורכב, כי יישארו שכבות כה רבות של סיבות נוספות.

אם נתבונן בדוגמא של צפון אירלנד בתרשים 4.1 שבעמוד 58, נראה בברור כי שורש הקונפליקט בשנות השישים [של המאה העשרים] היה קשור בזכויות האזרח (בחירות, אזורי בחירה) ובנגישות לתעסוקה ולשיכון. עד שנות השמונים, שניים משלושת התחומים הללו (זכויות אזרח ושיכון, אך לא התעסוקה) טופלו במידה מסוימת של הצלחה. ואולם, בשלב זה, הקונפליקט כבר נסב יותר סביב תחושת הזהות של האנשים ושימור תרבותם. ותמיד היו אנשים שלחמו על ריבונות מדינית, על דתם ועל שינוי הגבולות. בכל שלב היו אנשים שהצטרפו לקונפליקט בגלל סבלם או כדי לנקום את דמם של אלה שנהרגו. כך התגלגל הקונפליקט הלאה. רק כאשר יתחילו לפחות לטפל בכל הנושאים האלה, והאנשים יאמינו שביום מן הימים יימצא פתרון בכל אחד מהתחומים, רק אז תתאפשר תזוזה לקראת הסדר קבע.

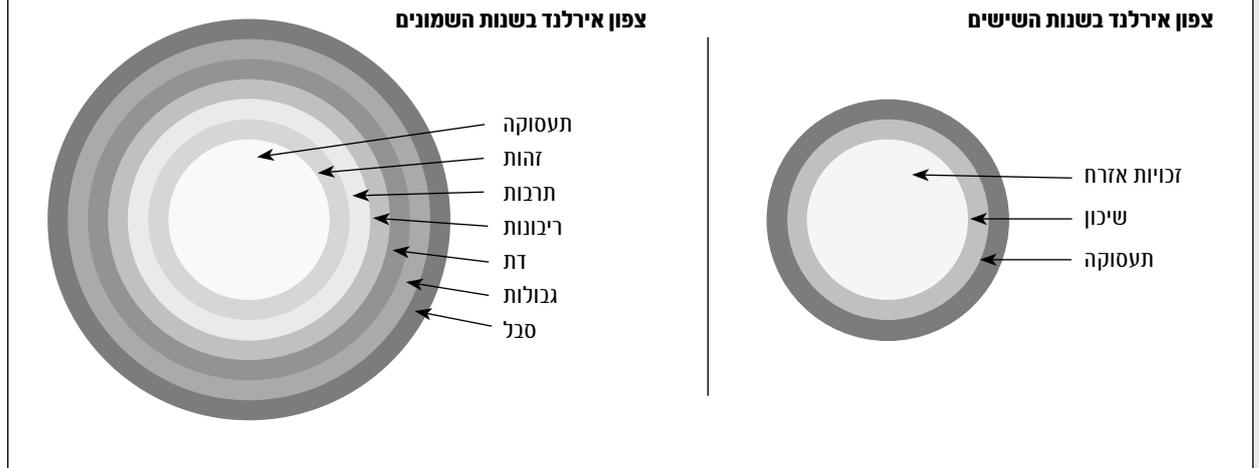
כאשר חוט אחד

מתחבר לחוטים רבים

אפשר לקשור אריה.

אתיפיה

## תרשים 4.1: תפיסות לגבי הסיבות השורשיות של קונפליקטים צפון אירלנד בשנות השישים והשמונים [של המאה העשרים]



על-פי רוב הם יתויגו בשמות שונים, כגון פיתוח, חינוך, יצירת הכנסות, זכויות, שלום, בריאות. אך אם תתבוננו מעבר לתוויות, תמצאו אנשים השותפים לערכים שלכם ולחזון שלכם ביחס לעתיד. כאשר אנו מאמצים דרך חשיבה זו, עולות על הדעת שותפויות חדשות – אפילו, ואולי דווקא, עם אלה שעד היום נחשבו יריבים, אשר עשויים להגיב בחיוב לרעיונות של פעולה משותפת בנושאים מסוימים.

### כיצד תשתמשו בפרק זה

הכלים והטכניקות המוצגים בפרק זה יכולים לסייע לכם להתבונן בכל שאלה ממספר נקודות ראות, ועל ידי כך יעזרו לכם לפתח אסטרטגיה לכידה וכוללת. כל אסטרטגיה יש להתאים, כמובן, לנסיבות המקרה שלכם.

מניסיונו עולה שניתן להגיע לתוצאות מוצלחות אם משתמשים בכלים ובטכניקות ברצף, כך שכל שלב מתבסס על תוצאות שהושגו לפניו. לכן אנו ממליצים לכם ליישם את הכלים הבאים לפי הסדר שבו הם מוצגים כאן, ולבסס את התהליך על בעיה שכבר ניתחתם בעזרת הכלים שהוצגו בפרק 2:

- **המחשת החזון:** התחילו בחקירת החזון שלכם ביחס לתמונת המצב העתידית בתחום שבו אתם עוסקים. ניסוח החזון מהווה תזכורת לכך שההנעה הממריצה ביותר היא התקווה

### המלאכה מרובה

סוג זה של ניתוח מסבך את הבעיה, לכאורה, כיוון שהוא חושף שכבות ופרספקטיבות כה רבות, עד שנראה כי פתרון כולל של המצב הוא משימה בלתי אפשרית. עם זאת, ההיבט החיובי של מורכבות זו הוא, שכל אחד יכול למצוא משהו שבו יוכל לתרום. ואם אנשים רבים עובדים עם היבטים שונים של הקונפליקט ומתאמים את פעילויותיהם כדי להשיג את מרב התוצאות, קיים סיכוי אמיתי לשיפור.

### עבודת צוות

אם תתבוננו בחטף בהקשר מורכב ומאתגר, ייתכן שתחושו המומים וחסרי אונים. אך אינכם לבדכם. מי הם בני הברית שאתם יכולים להעלות על דעתכם? ראיות ממגוון רחב של מקומות שונים וקשים מעידות כי מצבים אכן משתנים: בדרום אפריקה, בגואטמלה ובצפון אירלנד נראה היה במשך שנים רבות שאין אפשרות לשינוי. השינוי לא היה קל, אך הוא הגיע, הודות לעבודה משולבת של ארגונים רבים. התמודדות עם קונפליקטים היא תחום מובהק הדורש סינרגיה: באופן כלשהו, השפעתן של כל היוזמות יחד גדולה פי כמה מהסכום הכולל שלהן.

תמיד ישנם יחידים, ארגונים ומוסדות המעורבים בדרך זו או אחרת בפעילויות התורמות לטרנספורמציה של הקונפליקט ולבניית שלום.

## המחשת החזון

### מהות השיטה

- ◀ תזכורת שאנו עובדים למען ולא רק נגד.
- ◀ שיטה לחקירת התקוות והערכים שלנו, ולשיתופם עם אחרים.

### מתי להשתמש

#### בשיטה זו?

- ◀ כשאתם חשים בודדים, חסרי אונים ומיואשים.
- ◀ כשקבוצות חלוקות ביניהן לגבי המטרות.
- ◀ כשמתכננים פעילות או אסטרטגיה חדשה.
- ◀ כדי להבחין בשינויים חיוניים.

### איך להשתמש

#### בשיטה?

- ◀ לכד, בתוך הקבוצה או בין קבוצות.

### וריאציות

- ◀ התחילו בכך שתציעו למספר קבוצות קטנות את האתגר לנסח חזון משותף.

שיאפשר לכם לשכלל את אסטרטגיית הפעולה שלכם. אבל המשיכו לבחון אותו, כפי שעולה מחקר המקרה המובא כאן.

## חזון: בנייה ושיתוף

העובדה שאתם קוראים ספר זה מעידה בוודאי שקונפליקטים הם נושא שמעסיק אתכם. ייתכן שבחרתם להיכנס בעובי הקורה של קונפליקט מסוים ולהיות פעילים בו, אך רובינו מגיעים לעיסוק בקונפליקטים באקראי, תוך כדי ניסיון לעשות דברים אחרים. איש אינו מייחל לקונפליקט חברתי או פוליטי כחלק מהנוף הקבוע בחברה, ולכן אנו מקווים שהתמקדות בקונפליקט חמור לא תהיה מנת חלקנו גם בעתיד. כוונתנו היא להביא מזור לבעיות הקיימות, ולהמשיך הלאה לעיסוקים אחרים.

חלק מהמוטיבציה לעבודה מסוג זה נובע מבעיות המשתלטות על מרכז הבמה. אנשים מוצאים מרץ ויצירתיות כדי לשפר מצב שנראה להם דחוף ונורא. הם ממקדים את תשומת לבם בהבנת הבעיה כדי לפתור אותה באופן אמיתי. ואולם, בנוסף לכך, המוטיבציה לפעול נובעת מהחזון המושך אנשים אל העתיד. זוהי המשיכה החיובית, ההנעה שמשלימה את הדחיפה על דרך השלילה, שהגורם לה הוא המצב הבלתי קביל השורר בהווה. אנשים קמים בבוקר ומעבירים את היום בתקווה להתקרב אל חזון העתיד שלהם, אל אותה חברה טובה יותר שהם מקווים לבנות למען ילדיהם ונכדיהם.

### תמונה ברורה של החזון שלכם, ושיתוף

כדי להזכיר לעצמכם מהם התקוות והחלומות המניעים אתכם:

1. קחו לעצמכם קצת זמן כדי להרהר לבדכם. תנו דרוך לדמיון. התבוננו בעיני רוחכם בתמונת מצב עתידית שאתם שואפים להשיג בקהילה או בחברה שבה אתם חיים. אל תחששו אם היא נראית בלתי מציאותית או שאפתנית מדי. זה החזון שלכם! נסו להימנע משימוש במילים – במקום זאת, דמיינו תמונות. ציירו את החזון שלכם (אולי כדאי לחשוב על מספר פרקי זמן שונים, למשל בעוד 5, 10 ו-50 שנה).
2. חשבו אחורה, על כל השנים שבהן פעלתם למען שינוי חברתי. אילו ערכים היו ביסוד החזון שלכם לכל אורך הדרך? התחילו בכך שתשאלו

לחברה טובה יותר בעתיד. הגירוי העיקרי של אנשים המעורבים בפעילות נובע לא מההיבטים השליליים שאותם הם עמלים לתקן, אלא מהגורמים החיוביים שאותם הם מקווים לבנות.

### ● משולשים רב־שכבתיים: זהו כלי המבוסס על

הניתוח באמצעות הפירמידה שתואר בפרק 2 (עמ' 32). בעזרתו תוכלו לזהות שחקנים ראשיים בכל רובד של הסיטואציה שלכם, ולחקור את הקשרים הפנימיים ביניהם, וכן את יחסי הכוחות בין הרבדים השונים.

### ● מיפוי לצורך איתור נקודות כניסה: מתחילים

במפה שבוצעה בפרק 2 (עמ' 23), וממשיכים בחיפוש אחר הזדמנויות. אם ברצונכם להתערב בקונפליקט, כלי זה עשוי לספק לכם רעיונות חדשים לגבי מה ניתן לעשות, ועם מי ניתן לשתף פעולה כדי להשיג זאת.

### ● הרשת: השתמשו ברשת כדי ליצור תמונה

מפורטת יותר של סוגים מסוימים של פעילות שניתן לבצע, של פעילויות שכבר מתבצעות, ולסימון הפערים בין השניים. כך תקבלו אולי רעיונות נוספים לגבי מי יכול לבצע פעילות חדשה, מהי הפעילות הבאה שאתם תוכלו לבצע וכיצד ניתן לשתף פעולה בין קבוצות שונות.

### ● הגלגל: השתמשו בגלגל כדי לבחון כיצד היבטים

שונים של עבודתכם יכולים להשלים זה את זה. כלי זה יכול לסייע לכם להתחקות אחר דרכים לביצוע פעילות קצרת־טווח שתתרום לחזון ארוך טווח יותר ולהפך.

### ● סיוע וקונפליקטים: בחלק זה תוזמנו לשקול את

ההשפעה בפועל ואת ההשפעה הפוטנציאלית של תכניות העוסקות בכוחות התומכים באלימות ובכוחות התומכים בשלום בסיטואציה מסוימת, וכן תוזמנו לשקול כיצד ניתן למקסם את תמיכתכם ב"כוחות השלום המקומיים".

### ● מעגל האסטרטגיה: לבסוף, מעגל האסטרטגיה

משלב בין טכניקות וכלים רבים המתוארים בספר זה. אם תתמקדו בהקשר הספציפי שלכם, מעגל האסטרטגיה ישמש אמצעי כוללני

## דוגמא של חזון - ציור של משתתף בקורס עובדים עם קונפליקטים



### משולשים רב-שכבתיים

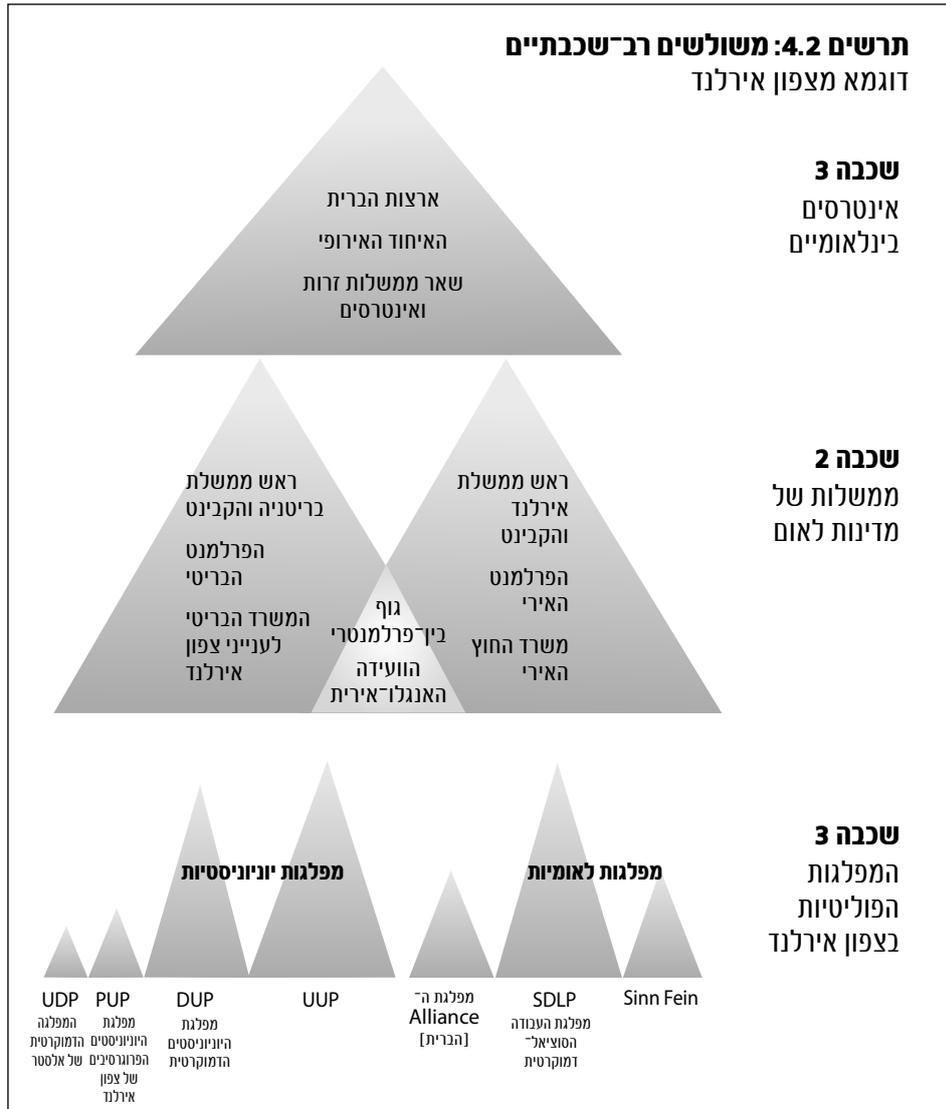
זהו כלי שפותח באחד הקורסים שלנו בנושא של עבודה עם קונפליקטים, כדי להיטיב להמחיש ולהבין את המצבים המורכבים והרב-שכבתיים שרבים ממשתתפי הקורס עסקו בניתוחם. ניתוח באמצעות משולש רב-שכבתי מתבסס על ניתוח הפירמידה שבו התחלנו בפרק 2 (עמ' 32). הוא משלב מספר פירמידות (משולשים תלת-שכבתיים) באופן שממחיש את ריבוי הרבדים או השחקנים בתוך כל קבוצה או צד לקונפליקט, וכן מראה את יחסי הגומלין בין קבוצות שחקנים אלה בתוך אותה שכבה (אופקית) ובין השכבות (אנכית).

### איך להשתמש בכלי זה?

1. קבעו שתי שכבות אופקיות או יותר בסיטואציה שלכם (למשל, מקומית, ארצית, בינלאומית; או: משפחתית, קהילתית, אזורית).
2. החל משכבה 1 (למשל, מקומית), שרטטו משולשים המייצגים את הצדדים או הקבוצות הראשיים בכל שכבה. מקמו אותם אופקית, כאשר גודלו של כל משולש מייצג את כוחו (מבחינת השפעה, גודל מספרי או כוח פוליטי, למשל). את אלה מביניהם שהם בני ברית ניתן לקבץ יחד באותו צד, כאשר חלק מהמשולשים חופפים, כדי לציין אינטרסים משותפים או אפילו חברים המשותפים לשתי הקבוצות.

- את עצמכם: "למה אנחנו עושים זאת? מה אנחנו מנסים להשיג?" השאלה הבאה תהיה: "למה אנחנו מנסים להשיג זאת? איזה שינוי אנחנו מקווים לחולל?" והשאלה האחרונה: "למה אנחנו מנסים לחולל את השינוי הזה?" המשיכו לשאול "למה" עד שתגיעו לחקר הערכים הטמונים ביסוד פעילותכם.
3. שתפו את החזון ואת הערכים שלכם עם אחרים. כך תוכלו להבהיר אותם, ובה בשעה להרחיב את מה שאתם רואים. כמו כן, אולי תוכלו כך לגלות ערכים המשותפים להיבטים שונים של פעילותכם.
  4. חשבו האם החזון והערכים של אנשים שונים הם משותפים או תואמים. עד כמה תוכלו לבנות עתיד משותף? תוכלו לנסות לצייר כיצד ייראה החזון המשותף שלכם בעוד עשר שנים.
  5. החזון שלכם הוא נקודת המוצא, לכן הפכו אותו לבסיס של פעולותיכם. האם פעילותכם בהווה תורמת לחזון שלכם באופן מעשי? או שמא היא מחבלת בו באופן כלשהו? אילו שינויים תוכלו לבצע כדי להביא להרמוניה בין פעילותכם כיום לבין חזון העתיד שלכם?
  6. הצעד הבא הוא לחשוב על המכשולים שמונעים מכם להגשים את חזונכם. אילו נקודות כניסה תוכלו לאתר כדי להתגבר על מכשולים אלה? תוכלו להיעזר לשם כך בכלי הניתוח המתוארים בחלק 1 של הספר (ר' גם את עץ הערכים, עמ' 80).

## תרשים 4.2: משולשים רב-שכבתיים דוגמא מצפון אירלנד



**שכבה 3**  
אינטרסים  
בינלאומיים

**שכבה 2**  
ממשלות של  
מדינות לאום

**שכבה 3**  
המפלגות  
הפוליטיות  
בצפון אירלנד

### משולשים רב-שכבתיים

#### מהות השיטה

◀ המחשה גראפית של שחקני מפתח בתוך השכבות וביניהן בסיטואציה נתונה.

#### המטרה

◀ לזהות שחקני מפתח אלה בכל שכבה.  
◀ לכלול בניתוח הסיטואציה שחקנים שהם לכאורה חיצוניים לה, אך הם פעילים בשכבה אחרת.  
◀ להבין את יחסי הכוחות בתוך השכבות וביניהן.  
◀ להבחין כיצד מתרחשים קונפליקטים בתוך השכבות וביניהן.

#### מתי להשתמש

##### בשיטה זו?

◀ כאשר מנתחים קונפליקט מורכב, רב-שכבתי.  
◀ כאשר מיפוי פשוט 1/א או ניתוח "פירמידה" אינו הולם.

#### וריאציות

◀ השתמשו בצורות אחרות מלבד משולשים  
◀ התבנית לא צריכה בהכרח להיות סימטרית (כמו בדוגמא).  
◀ השתמשו בכללים המקובלים במיפוי כדי להציג יחסים.

תרשים 4.2 מתייחס למצב הפוליטי בצפון אירלנד נכון לאמצע 1995. שכבה 1, המייצגת את המפלגות הפוליטיות בצפון אירלנד, מציגה את מגוון מפלגות ה"יוניון" [הפרוטסטנטים] והמפלגות הלאומיות [הקתולים], ובתוך מפלגת ה-"Alliance [הברית], והמפלגות הקשורות עם מיליציות חמושות בשני הקצוות. שכבה 2 מייצגת את ממשלות בריטניה ואירלנד, כאשר השטח החופף בשני המשולשים מייצג את הוועידה האנגלו-אירית ואת הגוף הבין-פרלמנטרי של בריטניה ואירלנד. שכבה 3 מייצגת את האינטרסים הבינלאומיים הקשורים למצב הפוליטי בצפון אירלנד.

3. רצוי לציין בתוך כל משולש את שחקני השכבה העליונה, האמצעית והתחתונה של כל קבוצה.  
4. חזרו על שלבים 2 ו-3 לכל אחת מהשכבות האופקיות. למשל, ארצית ובינלאומית.  
5. בכל שכבה גבוהה יותר, ניתן למקם את המשולשים מעל ובמגע עם המשולשים שאליהם הם קשורים בשכבה שמתחתם.  
6. לאחר שיצרתם את ההמחשה הגראפית הזאת של הקשרים הרב-שכבתיים, תוכלו לגשת לתיאור הקונפליקטים הספציפיים הקיימים בתוך כל שכבה ובין השכבות. תוכלו גם למנות את האסטרטגיות המשמשות או שיכולות לשמש כדי להתמודד עם קונפליקטים אלה.

## משולשים רב-שכבתיים - יישום השיטה על המצב הפוליטי בצפון אירלנד קונפליקטים שזוהו ואסטרטגיות להתמודדות עמם

### בתוך שכבה 1: מפלגות פוליטיות בצפון אירלנד

- הקונפליקטים: זהות ולאומיות
- משאבים ונגישות לתעסוקה, חינוך, שיכון, וכו'.
- האסטרטגיות: העברת תפיסות והבנות בין הצדדים היריבים
- ארגון דיונים בין-מפלגתיים במושאים כלכליים וחברתיים

### בתוך שכבה 2: ממשלות של מדינות

- הקונפליקטים: בין ממשלות בריטניה ואירלנד ביחס למדיניות ונהלי ממשל, שיטור, תעסוקה, חינוך וכו' בצפון אירלנד.
- בין חברי הפרלמנט הבריטי והפרלמנט האירי ביחס לגישות ולתפיסות וכן לגבי מדיניות וחקיקה בצפון אירלנד.
- האסטרטגיות: הסכם אנגלו-אירי, שבעקבותיו נוסדה הוועידה האנגלו-אירית והמזכירות.
- גוף בריטי-אירי בין-פרלמנטרי.

### בתוך שכבה 3: אינטרסים בינלאומיים

- הקונפליקטים: בתוך האיחוד האירופי, בנוגע למדיניותו כלפי צפון אירלנד.
- בין פוליטיקאים וקבוצות לובינג בארה"ב לגבי המדיניות האמריקאית כלפי צפון אירלנד.
- האסטרטגיות: דיונים וויכוחים בפרלמנט האירופי ובתוך קבוצות באירופה לגבי גישותיהם וחש-שותיהם ביחס לצפון אירלנד.
- ועידות בארה"ב המציגות נקודות ראות שונות בתוך צפון אירלנד.

### בין שכבות 1 + 2

- הקונפליקטים: בקשר להיעדר התייעצויות והשתתפות של מפלגות מצפון אירלנד בתהליכים ובהחלטות בתחום הפוליטי בין שתי הממשלות
- לגבי טיב ודרג הפעילות של המשטרה והצבא של בריטניה בצפון אירלנד.
- אסטרטגיות: פגישות בלתי רשמיות בין יוניוניסטים וחברי ממשלת אירלנד
- כינוסים ואספות אחרות של פוליטיקאים מצפון אירלנד יחד עם פוליטיקאים בריטים ואירים כדי לדון במדיניות כלפי צפון אירלנד.
- פגישות בין מפלגות פוליטיות לבין המשרד הבריטי לענייני צפון אירלנד ביחס לחששות בענייני משטרה, צבא ואסירים.

### בין שכבות 1 + 3

- הקונפליקטים: בין מפלגות מצפון אירלנד לגבי מידת המעורבות הבינלאומית הרצויה להן
- בקשר לתמיכה מארה"ב וממקומות אחרים לקבוצות חמושות בצפון אירלנד.
- האסטרטגיות: סיוע ביצירת קשרים בין קבוצות בינלאומיות לבין מפלגות פוליטיות בצפון אירלנד
- ביקורים של פוליטיקאים מצפון אירלנד בארה"ב ובמקומות אחרים כדי להחליף דעות.

### בין שכבות 2 + 3

- הקונפליקטים: בין ממשלת בריטניה לבין דרגים שונים בממשל ארה"ב לגבי מדיניות הוגנת של תעסוקה בצפון אירלנד.
- בין שתי הממשלות לבין האיחוד האירופי לגבי טיב ומידת המעורבות של האיחוד האירופי בענייני צפון אירלנד.
- האסטרטגיות: הזדמנויות לדו-שיח ולדיון בין שתי הממשלות ולבין הקבוצות והפוליטיקאים הרלוונטיים בארה"ב.
- דיון בחילוקי הדעות בין כל אחת משתי הממשלות לבין האיחוד האירופי.



## מיפוי לצורך איתור נקודות כניסה

### מהות השיטה

◀ אמצעי להתאמת מפת קונפליקט, כדי להחליט על הפעולה הבאה.

### המטרה

◀ לזהות פעולות על בסיס ניתוח הקונפליקט ומקומכם בו.

### מתי להשתמש

#### בשיטה זו?

◀ כשאתם רוצים להתמודד עם הקונפליקט עצמו.  
◀ לאחר שחלו שינויים.  
◀ כשאתם תקועים.  
◀ להערכת הפעולות שלכם.  
◀ לחיפוש בני ברית חדשים.

### איך להשתמש

#### בשיטה זו?

◀ על בסיס מפת קונפליקט קיימת, חפשו דרכים ומקומות שבהם תוכלו להתערב.

### וריאציות

◀ ניתן לשימוש על ידי יחידים או קבוצות לצורך התערבות או עם השחקנים הראשיים בקונפליקט עצמו כדי לטקס עצה לגבי אפשרויות חדשות.

הקבוצות? האם ישנן קבוצות אחרות שיכולות לעשות זאת ביתר יעילות?

**הדחה:** האם יש צדדים או הקבוצות שאין להם לכאורה קשר טוב עם אף לא אחד? אילו חיבורים נראים לכם אפשריים או מועילים לצדדים אלה? האם יש הקבוצות אחרות במעגל הרחב יותר של החברה שהיו יכולות ליצור קשרים עם אנשים אלה?

5. אילו קשרים או אפשרויות ליצירת קשר קיימים משני צדי היחסים החסומים? אם קיימת נגישות רק מצדה האחד של החסימה, האם יש לכם עמיתים או ארגונים שותפים שעשויים להיות בעלי נגישות לדמויות מפתח בצד השני של החסימה? זכרו, קבוצות מורכבות מאנשים שעשויים לראות את התמונה בצורות שונות. התוכלו לפרק כל קבוצה לגורמים, ולמצוא בה פרטים שעמם באפשרותכם לפעול? חשבו גם על השכבות שבהן אתם ואנשים אחרים פועלים. האם ישנם פערים שניתן למלא? (ר' משולשים רב־שכבתיים והרשת בעמ' 60 ו־64).

6. האם זה העיתוי המתאים, והאם אתם בעמדה מתאימה למקד את פעילותכם במסגרות או אולי בנושאים?

**מסגרות:** האם מסגרת שונה (אולי קבוצה פרלמנטרית בין־מפלגתית או ועדת היגוי לפיתוח קהילתי) היא הדרך הטובה ביותר לשנות את המצב? עם מי מהצדדים היריבים או ההקבוצות תוכלו לפעול כדי לחולל את השינוי הזה?

**נושאים:** האם ישנם נושאים שכלל אינם מטופלים? אם נראה שאיש אינו חושב למשל על הצרכים של אנשים שהם קורבנות או על החשיבות של מגילת זכויות, אולי תרצו לפתוח בסדרה של דיונים קהילתיים, או להביא מרצה מנוסה מארץ אחרת שינהל דיון ברדיו, או תפרסמו חוברת מצוירת כדי לעורר את הציבור למחשבה על הנושא.

7. מה הייתם מקווים להשיג אילו החלטתם להתערב באופן כזה? איזו פעולה ספציפית הייתה יכולה להתאפשר או להתאים בשלב זה של הקונפליקט? מי עוד היה יכול להיות זמין ומוכן לעבוד אתכם בפעולה זו?

8. איך אתם מציעים להתחיל? מה יהיה הצעד הראשון בתכנית הפעולה שלכם? שתפו את האחרים בנייתוח שלכם ובפעולה שאתם מציעים, והקשיבו לתגובות ולמשוב שלהם.

רשימה מפורטת של הקונפליקטים שזוהו באמצעות דוגמא זו של שימוש בכלי המשולשים הרב־שכבתיים, יחד עם האסטרטגיות להתמודדות מוצגת בעמ' 62.

## מיפוי לצורך איתור נקודות כניסה

חזון העתיד והערכים שלנו יכולים להניע ולכוון אותנו. אם יישמתם את ההצעות לגבי בניית החזון שבועמ' 59, ייתכן שחוויתם זאת באופן מוחשי ביותר. אך באותה מידה, לא שכחתם את המכשולים הרבים המונעים מכם לממש את החזון. שיטת המיפוי שלפניכם תסייע לכם להתחיל למצוא נקודות כניסה מתאימות לטיפול במכשולים אלה.

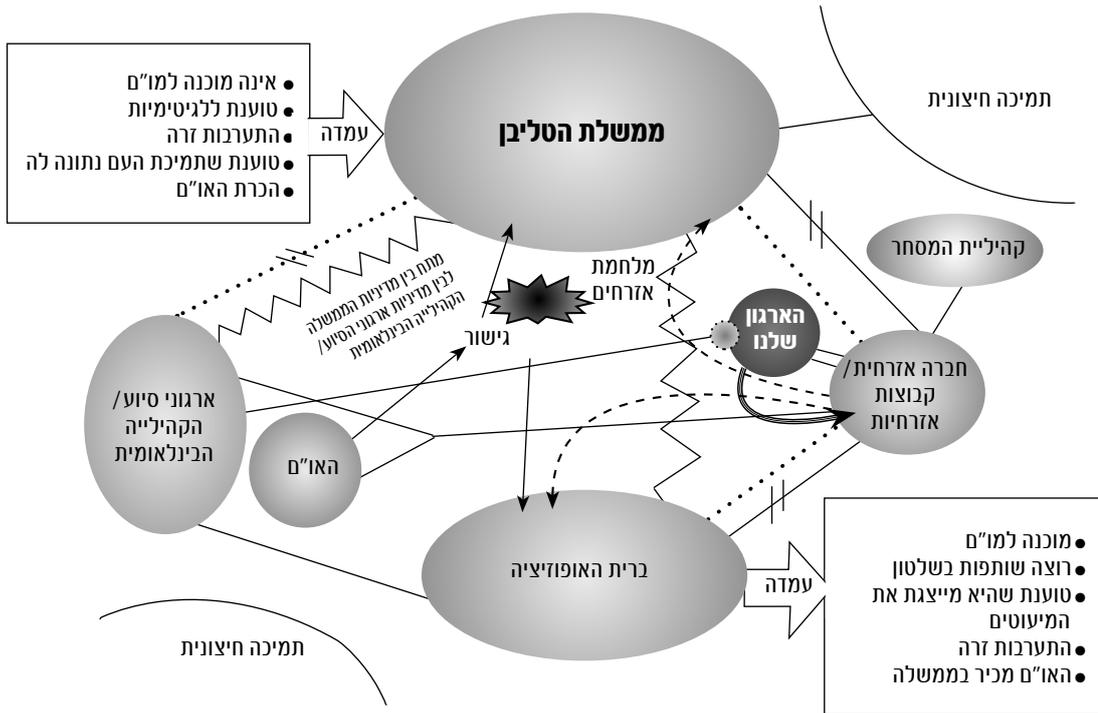
### איך להשתמש בכלי זה?

אם אתם בטוחים מהי הבעיה שבה ברצונכם להתמקד, אולי מוטב שתשתמשו קודם בעץ הקונפליקט (ר' עמ' 29) כדי להבטיח חשיבה צלולה, ולאחר מכן, מפו את הסיטואציה כפי שאתם רואים אותה. הדוגמא המובאת להלן מבוססת על הדוגמא מאפגניסטן שהוצגה בפרק 2.

1. קחו מפה שיצרתם בעבר, או מפה של סיטואציה חדשה שעמה ברצונכם להתמודד.
2. איפה ואיך מיפיתם את עצמכם ואת הארגון שלכם יחסית לשאר הצדדים?
3. בניתוח המפה שיצרתם, חפשו נקודות כניסה אפשריות, כגון מבנים הטעונים שינוי או מבנים שיש להקים; נושאים שבהם ברצונכם לטפל; קבוצות מודרות שעשויות למלא תפקיד חיובי; או חסימות המכשילות תקשורת שניתן לפרק.
4. האם העיתוי מתאים, והאם אתם מצוידים בקשרים המתאימים כדי להתמודד עם הקונפליקט עצמו? האם ניתן לקדם את העניין על ידי יצירת קשר בין צדדים לקונפליקט המנותקים זה מזה?

**חסימות:** שימו לב היכן מצויות חסימות ספציפיות בין הצדדים, כלומר, יחסים שנותקו בין צדדים שהיו בקשר בעבר או פערים בין צדדים שמעולם לא תקשרו ביניהם. האם חסימות אלה מצויות בין הצדדים באותה שכבה של הקונפליקט או האם הן מצויות בשכבות שונות? אילו קשרים קיימים כבר בין הצדדים בשכבות השונות? האם ניתן להתבסס על קשרים אלה, או ליצור קשרים חדשים בין

**תרשים 4.3: מיפוי לצורך איתור נקודות כניסה**  
 דוגמא מאפגניסטן, אוקטובר 1998



- מקרא:**
- נקודות פתיחה אפשריות
  - נקודת פתרון
  - צעד ראשון: להתקשר עם קבוצות אזרחיות / קהילתיות, ולהשפיע עליהן
  - צעד שני: לפנות לצדדים הנצים באמצעות הגורמים המתאימים מתוך הקבוצות האזרחיות והקהילתיות / גישור
  - צעד שלישי: להפגיש בין הצדדים / בניית אמון / היזברות

בפרק זה, וכן לכלים המתוארים בפרק 5, כדי לקבוע אילו נקודות כניסה יהיו היעילות ביותר.

**הרשת: רעיונות להתמודדות עם קונפליקטים**

הרשת היא אמצעי מעולה לזיהוי מצב שבו אפשרויות הפעולה בקונפליקט הן רבות. כדי לשרטט רשת, התחילו ברישום סוגי הפעילות המתמקדים בקונפליקט עצמו, בסיטואציה שבה אתם מטפלים; הרישום ייעשה בשורה העליונה של

9. חזרו למפה שלכם וציינו מהי הפעולה שאתם מציעים.

מפת הקונפליקט המוצגת בתרשים 4.3 לקוחה מהדוגמא השנייה בעמ' 24). באותו שלב זה היה ניתוח המצב שהציג את הצדדים המערובים או המשפיעים בקונפליקט. כצעד אחד הלאה, מעבר לניתוח, ניתן להשתמש באותה מפה גם באופן שבו זה נעשה בתרשים 4.3, כדי להצביע על אסטרטגיות לפעולה. טבעי ביותר שאנשים שבאים מרקע שונה ויש להם יכולות שונות יציעו נקודות כניסה שונות באותו קונפליקט. תזדקקו לשאר הכלים המתוארים

הרשת. לפניכם רשימת הצעות, שתוכלו לאמץ או לפסול, על-פי מידת הרלוונטיות שלהן לסיטואציה שלכם.

## קטגוריות של פעילות הקשורה לקונפליקטי

● **ניהול הקונפליקט** היא פעילות המיועדת לפתח ולספק מגוון של גישות חלופיות לטיפול בסכסוכים בדרכים לא אלימות ויעילות. השיטות יכולות להיות מקובלות ומסורתיות, פתרון בעיות בשיתוף, משא ומתן, גישור או בורות.

● **חינוך והכשרה לשלום:** פעילות המיועדת ללמד מושגים ומימוניות להתמודדות עם קונפליקטים ולקידום השלום. פעילות זו כוללת קורסים וסדנאות בבתי ספר ובמוסדות השכלה אחרים, וכן סדנאות וקורסים מעשיים באכסניות שונות כגון אגודות קהילתיות, ארגונים דתיים, מקומות עבודה, אגודות של אנשי מקצוע ומוסדות פוליטיים.

● **פעילות להגברת ההבנה ההדדית:** פעילות המיועדת להפחית בורות, חשדנות, דעות קדומות וסטריאוטיפים בין פרטים וקבוצות משני צדי המתרגם של הקונפליקט. הדגש הוא על שיפור התקשורת וההבנה באמצעות תכניות שונות היוצרות מגע בין אנשים כדי שיקשיבו זה לזה וידונו בחילוקי הדעות המפרידים ביניהם.

● **תמיכה בקבוצות שוליים:** פעילות המיועדת להגביר את הביטחון העצמי, את היכולת לפעול באופן חיובי ואת הכוח של קבוצות שהחברה דוחקת אותן אל שוליה. התמיכה יכולה להינתן, למשל, על ידי תכנון תכניות סיוע מיוחדות או הקמת שותפויות עם קבוצות חלשות, כגון אנשים עם מוגבלויות, מיעוטים דתיים וגזעיים, קורבנות מלחמה, צוענים.

● **פעילות נגד הפחדה:** מיועדת להפחית סוגים שונים של אימים, הטרדות והתעללות מילולית המכוונים נגד אנשי קבוצות מסוימות - אתניות, דתיות או פוליטיות. הפחדה מתרחשת כאשר אנשים מקבוצה מסוימת נאלצים לעזוב את

בתיים או את מקום עבודתם מפחד שמא קבוצה אחרת תפגע בהם. פעילות נגד הפחדה מיועדת לסייע לאנשים להרגיש בטוחים ומוגנים במקום מגוריהם ובמקום עבודתם

● **פעילות בתחום של מסורת תרבותית:** מיועדת לאשר ולפתח ביטחון עצמי של אנשים ביחס לתרבותם, ולפתח קבלה של שונות תרבותית בחברה. פעילות זו מבוססת על האמונה שתחושות ניכור יכולות לנבוע מאי-שילובה של תרבות מסוימת או משלילתה. כמו כן, ההנחה היא שפיתוח ביטחון עצמי של אנשים בתרבותם יכול לתרום ליכולתם כקהילה לנהל מגעים עם קהילות אחרות מבלי לחוש אי-נוחות ביחס לתרבותם.

● **פעילות למען צדק וזכויות:** מיועדת לפתח עקרונות מוסכמים של צדק וזכויות בחברה. הדגש הוא על כך שקבוצות יריבות יוכלו לראות נושאים של צדק וזכויות כנושאים חשיבותם משותפת לכל הצדדים, ושבכולתם להועיל לכולם, במקום הגישה שהזכויות שלנו חשובות יותר מהזכויות שלהם.

● **פעילות בתחום של אופציות פוליטיות:** מיועדת לאפשר דיון פוליטי בתוך הקבוצות המעורבות בקונפליקט וביניהן. פעילות זו מאפשרת לאנשים להקשיב לאנשים המעדיפים אופציות פוליטיות אחרות. המטרה היא לנסות לפתח חלופות שיספקו את השאיפות הפוליטיות הלגיטימיות של רוב האנשים מכל הקבוצות השונות.

## רשימת מגזרים/אכסניות/רבדים, שבהם ניתן לבצע את הפעילות

בטור הימני של הרשת שלכם, רשמו את המגזרים, האכסניות או הרבדים [השכבות] שבהם הפעילות הקשורה בקונפליקט יכולה להתבצע. שוב, זו היא רק הצעה, ועליכם להשתמש רק בפריטים מהרשימה שרלוונטיים לסיטואציה שלכם. באפשרותכם להוסיף לרשימתכם מגזרים, קהלי יעד, אכסניות/רבדים, לפי הצורך.

● **מקומות להתוועדות קהילתית:** שווקים, ועדים קהילתיים/ועדי תושבים.

## הרשת

### מהות השיטה

◀ גראף שמציג פעילות הקשורה בקונפליקט בין קבוצות שונות בחברה: סוגי הפעילות, איפה הם מתקיימים ומי המבצע.

### המטרה

◀ להעריך כמה פעילות כבר מתבצעת.  
◀ להבהיר איפה קיימים פערים: חוסר פעילות, מגזרים שאינם מטופלים.  
◀ לזהות אפשרויות לפעילות חדשה, לפעילות משותפת ולתמיכה הדדית.

### מתי להשתמש

#### בשיטה זו?

◀ כשנראה שהקבוצות מתחרות זו בזו.  
◀ ברגעי ייאוש, כשנראה ששום דבר לא זז.  
◀ בזמנים של שינויים מהירים, כשקיים חשש שאינכם מבחינים בצרכים הקיימים.

### וריאציות

◀ התחילו בזיהוי תחום הפעילות שלכם, והתחומים הקשורים אליו; חשבו על הפעילות שאתם מבצעים כיום, ועל פעילות אפשרית בעתיד.

◀ השימוש בשיטה זו על ידי הארגונים הפעילים בשטח או הקהילה הרלוונטי, מעורר בדרך כלל דיון ציבורי/מחקר בהיקף רחב יותר.

◀ מעניין להתבונן בדוגמאות מסיטואציות שונות בתכלית, ולשאול: "האם היינו יכולים ליישם פעילות זו אצלנו?"



## הגלגל

### מהות השיטה

◀ כלי שמראה את הקשר בין מטרות ותחומי פעילות שונים.

### המטרה

◀ לבדוק באילו תחומים יש הזנחה.

◀ להראות איך היבטים שונים של הפעילות משלימים זה את זה.

### מתי להשתמש

#### בשיטה זו?

◀ כשנראה לכם שהגעתם לשלב חדש בקונפליקט.

◀ כאשר יש חילוקי דעות לגבי מה צריך לעשות.

◀ איך להשתמש בשיטה זו? ערכו רשימה של סוגי הפעילות שאתם מבצעים, ומקמו אותן בתוך הגלגל.

◀ באילו תחומים אתם מתמקדים? האם התכנית שלכם כוללת היבטים בוני-שלום? האם הם משולבים בשאר הפעילויות שלכם?

### וריאציות

◀ למדיניות או לפעולה מעשית.

◀ "תחומי הפעילות" עשויים להשתנות על-פי הסיטואציה.

◀ ניתן להפוך את הסדר, כדי להראות שהמארג החברתי הוא השכבה הפנימית והחשובה ביותר.

יכול להיחפך מקור לקונפליקט: למשל, קונפליקט על משאבים בתקופות של מחסור, קונפליקט שמתעורר כאשר קבוצה מסוימת חשה קיפוח עקב פיתוחה של קבוצה אחרת, וקונפליקט שמתרחש עקב קריסת ערכים חברתיים וקיומה של תרבות אלימה.

כדי להביא לשיפור המצב, יש לטפל בשלושת ההיבטים, וזאת על ידי התערבות המתמקדת בראש ובראשונה בצרכים החומריים המיידים, כולל טיפול בתוצאות הקונפליקט; טיפול בצורכי הפיתוח על ידי גופים אחרים, וטיפול על ידי גופים אחרים בבניית השלום לטווח ארוך.

כמעט כל התכניות יכולות לכלול גורם הבונה את המארג החברתי של החברה. למשל, העמדת מקלט חירום לרשות אנשים הזקוקים לו, כשלעצמה, תתמקד אך ורק בדאגה לצרכים חומריים בטווח הקצר, אך אם המקלט יהיה חלק ממדיניות עקבית לפיתוח חברתי וכלכלי (שתכלול למשל הנחלת מימנויות בנייה וסיוע בהקמת מקומות עבודה חדשים לאלמנות ולנכים) התועלת שתצמח מכך תהיה בעת ובעונה אחת מעמיקה יותר ונרחבת יותר.

### הצגת שאלות

ניתן להשתמש בגלגל כדי לתאר ולהציג שאלות לגבי פעילותו של ארגון מסוים וההיבטים שבהם הוא מתוכנן לטפל.

בעבר, ארגונים התרכזו לעתים בהתמודדות עם

כדי לשקול האם זהו סוג פעילות ואכסניה/שכבה שהארגון שלכם או משהו אחר יוכל לבצע בעתיד.

למשל, לארגון קטן שהיה מעורב בהכשרה לניהול קונפליקטים, התברר, כתוצאה מניתוח בשיטת הרשת, שתכניות ההכשרה שלו היו למעשה מוגבלות לחברי הסגל של גופי הסיוע (מקומות עבודה ואיגודים מקצועיים). לכן הוחלט בארגון לבדוק את האפשרות של יישום תכניות הכשרה באזורים הכפריים (מרכזים קהילתיים) כדי שאנשים מסוגים אחרים יוכלו אף הם לקבל הכשרה.

לוח 4.1 מציג עיבוד של רשת עם מקרא. הדוגמא לקוחה מקבוצה קהילתית הפועלת בפנום-פן, קמבודיה.

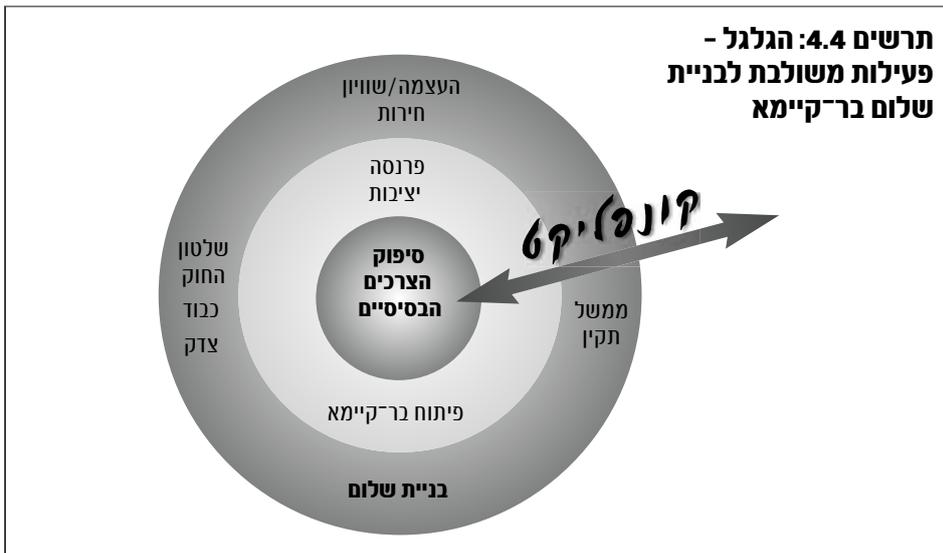
## הגלגל

הגלגל, כפי שהוא מוצג בתרשים 4.4, הוא גראף שמציג מספר מטרות ותחומים כלליים הקשורים להתמודדות עם קונפליקטים, ואת יחסי הגומלין ביניהם.

שימו לב איך הקונפליקט חוצה את שלושת תחומי הצרכים שיכולים להיות לכל חברה. הקונפליקט יכול להשפיע על הצרכים הבסיסיים של הקהילה (כגון מזון, מים, שיכון או בריאות); הוא יכול להשפיע על יכולתה של הקהילה להמשיך להתפתח; והוא יכול גם להשפיע על המוסדות הנורמות של כלל החברה.

בנוסף לכך, כל אחד משלושת התחומים האלה

### תרשים 4.4: הגלגל - פעילות משולבת לבניית שלום בר-קיימא



סיוע לתמוך בשלום או במלחמה] (לפרטים, ר' פרק 10).

### העברת משאבים

כאשר מביאים משאבים חיצוניים לאזור שבו מתרחש קונפליקט, משאבים אלה עלולים לשנות את מאזן הכוחות. הדרך הישירה ביותר שבה זה קורה היא גניבה, כאשר גופי הסיוע מספקים משאבים חדשים ואלה נגנבים, מושת עליהם מס או שהם מופנים על ידי צדדים יריבים לצורכי הכוחות שלהם.

ואולם, נזק נגרם גם בכמה דרכים פחות ישירות.

● **תגבור המשאבים לצורכי מלחמה:** כאשר ארגוני סיוע מספקים את צורכי האזרחים, ובמיוחד את צורכיהם של תומכי הפלגים השונים, המשאבים המקומיים מתפנים לתמיכה בכוחות הלוחמים. צמצום האחריות בדרך זו עלול לגרום לכך שמפקדים יגדירו מחדש את תפקידם כצבאי בלבד, והתוצאה תהיה שעם סיוע הלחימה, יהיה להם ידע מועט למדי בנושאים אזרחיים או שתחושת האחריות שלהם לעניינים אלה תהיה מועטה.

● **הגברת השפעתו של הצבא:** כאשר פלגים הלוחמים זה בזה שולטים במעבר משלוחי הסיוע, שליטה זו מעניקה להם כוח ולגיטימציה כמי שמכלכלים את האוכלוסייה, ומאפשרת להם לתמרן את האוכלוסייה. למשל, הם יכולים לגרום לאנשים לעבור לאזור אחר, ולהחליש קבוצות התנגדות על ידי כך שמונעים מהן אספקת משאבים.

● **עיוות שווקים:** אספקה זמנית של משאבים חדשים מעוותת את המשק המקומי ומקשה על המעבר למשק בתקופת שלום. למשל, אם עובדים מקומיים מיומנים מקבלים שכר גבוה, זה מערער ארגונים ומבני שכר קיימים, ומגביה את הציפיות. סחורות מיובאות מזיקות לשווקים המקומיים בתחומים של מזון ופריטים אחרים, ועלויות הדיור מגיעות לרמות כאלה שרוב האוכלוסייה המקומית אינה מסוגלת לשלם אותן.

● **הגברת מתיחויות:** משאבים מבחוץ נוטים להזין חשדנות ויריבות קיימת, על ידי כך שהם מהווים

התוצאות החומריות של קונפליקטים. ניתוח זה מאפשר לארגון לחפש דרכים לביצוע פרויקטים ארוכי טווח כדי לטפל בנושאים הטמונים ביסוד המארג החברתי של החברה. בעתיד, הארגון יוכל אז להחליט לעסוק בתחומים שבהם ההתמודדות עם הקונפליקט היא ישירה, וזאת במטרה להשיב את השלום על כנו.

השימוש בגלגל כדגם גראפי של המצב מעורר את השאלה האם כל תחומי הצרכים מטופלים כיאות. למשל, ייתכן שיתחוויר לכם שכמעט כל העוסקים במלאכה מטפלים בתוצאות הישירות של הקונפליקט. במקרה כזה, יש להשקיע מאמצים נוספים בשאר התחומים, כדי ליישב את הקונפליקט המידי ולהביא לשינויים ארוכי טווח בחברה. האם במסגרת התכנית שלכם או מחוצה לה קיימת יכולת מספקת לטפל בקונפליקטים, בכל מקום שיתרחשו?

ניתוח בשיטת הגלגל עשוי להעלות את השאלה: מהי השפעתה הממשית של התכנית שלנו? הקטע הבא, העוסק בסיוע וקונפליקטים, יסייע לכם להשיב על שאלה זו. שילוב בין שיטת הגלגל ושיטת הרשת יכול להועיל לכם לשרטט את התמונה העכשווית של הפעילויות המתבצעות ולהצביע על התחומים שעדיין טעונים טיפול. זו יכולה להיות התנסות חיובית ושליטת כאחד – מחד גיסא תקבלו תזכורת לגבי כל העבודה המתבצעת ואיפה אתם נכנסים לתמונה, ומאידך גיסא, תתייצבו בפני אתגר על ידי כך שתראו איפה דרושה עבודה נוספת.

### סיוע וקונפליקט

#### האם ארגוני סיוע/פיתוח תורמים לקונפליקטים אלימים?

עזרה וסיוע חירום ניתנים לעתים קרובות מתוך הכוונות הטובות ביותר. ואולם, תמיד מתלוות אליהם גם תוצאות שאינן מכוונות. גופים המאמינים שעבודתם ניטרלית, ואפילו חיצונית לקונפליקט, עלולים להשפיע על המצב מבלי שהם מודעים לכך. כיום כבר יש עדויות רבות לכך כי גופים הפועלים באזורים לא יציבים בתוך הקשר אלים, מסוגלים להסלים או לשכך את האלימות. בקטע שלפניכם (עד עמ' 72) נעשה שימוש של חומר מעובד מתוך ספרה של מרי ב' אנדרסן, Do No Harm, How Aid Can Support Peace or War [אל תזיקו, כיצד בכוחו של

● **פרסום עלול להגביר את האיבה:** תמונות וסיפורים על אכזריות וסבל שמופצים על ידי צד אחד או על ידי שני הצדדים היריבים משמשים לגיוס תרומות בעולם. בקונפליקט עצמו פעולות אלה עלולות להגביר את הדמוניזציה של צד אחד בעיני הצד השני.

### **כיצד יכולים גופי הסיוע והפיתוח לתרום לבניית שלום?**

בתחום של סיוע במזון, מכירים כבר זמן רב בעובדה שבטווח הארוך, יבוא ואספקה בשעת חירום תוך התעלמות מיצרנים מקומיים, סביר שיגרם, בטווח הארוך, לחיסול של חלק ניכר מיכולת הייצור המקומית, ולצמצום משמעותי בהסתמכות על תוצרת עצמית. זמן רב חולף עד שמתבהרת תמונה מקבילה גם ביחס ליכולת המקומית לבניית שלום. כל עוד הארגונים – המקומיים והבינלאומיים כאחד – מתעלמים ממשאבים מקומיים לבניית שלום ולפעילות הקשורה בבניית צדק, הם מאבדים הזדמנות פז ומסתכנים בהחרפה חמורה של המצב. הזדמנות נוספת יקרת ערך יורדת לטמיון כאשר הארגונים אינם רגישים לקיומו של פוטנציאל לשילוב פעילות חדשה לבניית שלום בתכניות שהם מקיימים.

### **גילוי ותגבור יכולות חדשות לבניית שלום**

בכל קונפליקט חמור יש אנשים שנהיים מעורבים בורק מפני שהם לא ראו כל ברירה אחרת. הם שותקים, ומקבלים את מה שנעשה בשמם כי מחיר ההתנגדות גבוה מדי. התחושה הכפויה של זהות קבוצתית בקונפליקטים "אתניים", למשל, היא תוצר של פחד בראש ובראשונה, ומשתיקה כל רגש אחר כגון מוסריות וידידות כלפי האנשים המשתייכים ל"אויב". אנשים המצויים בעמדה זו מהווים מקור חבוי ליכולות חדשות לבניית שלום.

מקורות גלויים יותר יכולים להיות כמה מהמוסדות ומהמערכות הקיימים. למשל, אלה המספקים לצדדים היריבים בריאות, חינוך וחשמל מגלמים אינטרס משותף, ואולי בהם טמון הפוטנציאל להפגיש קבוצות שונות בתקשורת לא רשמית. מוסדות מסורתיים ליישוב קונפליקטים כגון זקני העדה ובתי דין עממיים [customary courts] יכולים אף הם לעסוק בכך.

מקור כוח גדול יותר למנהיגים המשתלטים על חלוקתם. כאשר מדובר בשכבות החלשות ביותר, יריבות בין קבוצות עלולה להיות חמורה במיוחד (למשל, בין פליטים לאוכלוסייה המארחת).

### **מסרים סמויים**

המסר המכוון של הסיוע הוא אמנם מסר של חמלה וסולידריות, אך המסרים הבלתי מכוונים גורמים לעתים קרובות להגברת קונפליקטים אלימים.

● **הסכמה עם תנאי המלחמה:** ניהול מגעים כדי לאפשר כניסת אזרחים והעסקת שומרים חמושים הם דוגמאות להתנהגות שמעידה על הסכמה לנשק הן כמקור עיקרי ולגיטימי לכוח והן כאמצעי נאות להחליט מי יקבל סיוע וכיצד.

● **הענקת לגיטימציה לברוני מלחמות:** כאשר ארגוני הסיוע מתדיינים עם מנהיגי הפלגים הלוחמים, הם מקנים להם הכרה ולגיטימציה. הם מפגינים על ידי כך שהם מסכימים עם העובדה שאנשים אלה זכאים להפעיל כוח באזור מסוים.

● **ערעור ערכים הנוהגים בעתות שלום:** הבדלים ניכרים ברמת החיים בין עובדי ארגוני הסיוע הזרים ואלה המקומיים, ואפליה ביניהם מבחינת סידורי הביטחון (את מי קפנים?) מעידים על אִיפּה וְאִיפּה כלפי רווחתם של עובדים מקומיים לעומת צוותים בינלאומיים.

● **פטור מופגן מעונש:** עובדי סיוע זרים המשתמשים במשאבים דלים כגון כלי רכב ודלק לצורכיהם הפרטיים משדרים למקומיים את המסר שאדם יכול להשתמש בסיוע המיועד לאחרים לצרכיו הפרטיים, וזה בסדר. זוהי בבואה של האופן שבו ברוני המלחמה המקומיים משתמשים במשאבים לצורכיהם הפרטיים או לצרכים של תומכיהם.

● **מסר של חוסר סובלנות:** יריבות בין גופי סיוע שונים משדרת את המסר שאין צורך לשתף פעולה עם מי שאיננו מחבבים, ושזה בסדר לגלות חוסר סובלנות כלפי שוני.

## **Musazai, הצליחה הג'ירגה להשיג פטור משיי רות צבאי לכפריים, אף כי הרשויות המקומיות קבעו שהשירות בצבא הוא חובה.**

חשוב שלא להפריז בהדגשת תפקידם של ארגוני הסיוע בפרט, ושל הארגונים הלא-ממשלתיים בכלל, מבחינת תרומתם, לא בעידוד קונפליקטים מזוינים ולא בהחלשתם. איש אינו טוען שמלחמות פורצות בגלל ארגוני הסיוע הבינלאומיים או בגלל ארגונים לא-ממשלתיים יריבים. ואולם, כדאי לוודא שככל האפשר הם אינם מקיימים שום תכנית שיש בה כדי להחריף מצב הטעון באלימות כבושה. וכן, שאם הם מקיימים תכנית התורמת לשלום, שאינם מחמיצים שום הזדמנות. בקטע שלפניכם מוצג כלי המבוסס על רעיונותיה של מרי אנדרסן. זהו כלי שפותח על ידי ארגון RTC כדי להתחקות אחר השפעתן של תכניות של ארגוני סיוע על קונפליקטים.

### **מיפוי השפעתן של תכניות סיוע ופיתוח על קונפליקטים**

הפעילויות המתוארות כאן מיועדות לייצר מידע חיוני לצורך קבלת החלטות במצבים של קונפליקטים מזוינים המתקיימים בפועל או שטרם הוצאו מן הכוח אל הפועל. אלה הן פעילויות שאמורות לאפשר לכם להשיב על השאלה: מי מרוויח ומי מפסיד מהאופן שבו התכנית שלנו פועלת? כמו כן, הן אמורות לאפשר לכם לבחון אופציות שונות של מדיניות, לבדוק האם יש סיכון שהן יחריפו את הקונפליקט הנדון, או להפך, האם יש בהן פוטנציאל לחיזוק המשאבים המקומיים לבניית שלום וצדק.

### **מיפוי גורמי השפעה התומכים בקונפליקטים אלימים**

הצעד הראשון הוא לוודא שהתכנית שלכם אינה מחריפה את המצב. אחת הדרכים לוודא זאת מתוארת להלן.

1. זהו את הסיטואציה שברצונכם לנתח באופן המדויק ביותר שניתן.
2. תמצתו את ההיבטים העיקריים של תכניתכם בשלוש קטגוריות של משאבים פיזיים, בניית

ארגוני הסיוע יכולים, אם יפעילו את הדמיון, לספק הזדמנויות לחיזוק ולתמיכה ביכולות חדשות וקיימות לבניית שלום, מבלי להכניס שינויים מרחיקי לכת בעצם התכניות שהם מקיימים. הנה כמה מהדרכים הפחות נהירות שבהן ניתן לעשות זאת:

● **מרחב:** ארגוני הסיוע יכולים לספק מקום שבו אנשים יוכלו להתנהג שלא כמו במלחמה, ובהם יוכלו לעסוק ביוזמות משותפות עם אנשי הצד/צדדים היריבים. על ידי כך, יכולים ארגוני הסיוע לעודד אנשים לקיים את התקווה של עתיד משותף, ואולי אף לפעול למען מטרה זו.

● **ביטוי:** הארגונים יכולים לספק פורום לדיונים בנושא השלום ושיתוף הפעולה, ואפילו ליזום מפגשים וסדנאות שיעסקו בנושא של בניית שלום ויישוב הסכסוך.

● **תמריצים:** הארגונים יכולים להשתמש במשאביהם הכספיים והאחרים, ובנגישות שלהם לעולם הרחב ולאמצעי התקשורת, כדי לעודד פעולות והבעת דעות התומכות בשלום, וכדי להניא מפני פעולות המייצרות עוד ועוד איבה. תמריצים אלה יכולים לכלול מדיניות ברורה המיועדת לסתור תעמולה מלחמתית באמצעות מידע שבכוחו להניע אנשים לחדול מתמיכתם ומהשתתפותם במעשי איבה.

### **סיוע וקונפליקט: דוגמה מאפגניסטן**

ארגון הקהילה והעצמתה, כדי ליצור התנגדות לכוחות התומכים במלחמה

**בכפר Kanisk שבמחוז Farah, הוקמה ב-1997 "ג'ירגה" (מעין מועצה של זקני הכפר), כדי להסדיר את תרומת הכפר לפרוייקט שיקום ההשקיה. הג'ירגה הצליחה לארגן 200 פועלים במשך שלושה עד ארבעה חודשים. במהלך תקופה זו, נחפרו שלוחות חדשות לתעלה, להשקיית 1,000 ג'ריבים של קרקע בתולה. בשלב מאוחר יותר, היה לג'ירגה האומץ והכוח לומר לא לרשויות, כשאלה דרשו מתגייסים לשירות בצבא. הג'ירגה גם מנהלת מגעים עם הרשויות כדי לפתוח מחדש את בית הספר של הכפר, שנתר סגור ממרס 1998. בכפר Aral**



## מיפוי ההשפעה

### מהות השיטה

- שיטה לזיהוי הזדמנויות לבניית שלום.
- שיטה לניתוח השפעת תוכניות פעולה על קונפליקטים.
- כלי להתוויית מדיניות במטרה להפחית השפעה שלילית בלתי מכוונת.

### מתי להשתמש

#### בשיטה זו?

- שיטה זו מיועדת בראש ובראשונה לקבוצות הפועלות באזורי קונפליקט, אך עדיין אינן נוגעות בקונפליקט עצמו.
- לפני התערבות בקונפליקט.
- כשנראה לכם שהתוכנית אינה מניבה תוצאות.
- כאשר חל שינוי במצב.

### איך להשתמש

#### בשיטה זו?

- חשבו היטב מיהם הכוחות שוחרי השלום או המלחמה בסיטואציה הספציפית שלכם, לפני שתתקדמו לניתוח הקשרים ביניהם לבין התכניות שאתם מפעילים.
- הקפידו לערוך ניתוח קונקרטי וספציפי ביותר.
- הרחיבו את חקר הקונפליקט על ידי חיפוש עמדות ופרספקטיבות שונות.
- שתפו את הממצאים עם שותפיכם ועם אחרים.

### וריאציות

- השתמשו בכלי של עמודי התווך או ניתוח כוח-שדה כדי להראות מהם הכוחות המקיימים אלימות ושלום.
- השוו את התוצאות שלכם עם ארגונים אחרים, דומים, כדי לאתר דפוסים ותחומים שבהם תיתכן פעולה משותפת.

של תוכניתכם כיום על אותם גורמים. לשם כך, נחזור על התהליך הנ"ל באופן הבא:

- חשבו על אותה סיטואציה מוגדרת שבה עסקנו בסעיף הקודם, ושרטטו תרשים דומה, בו תמנו את ההשפעות העיקריות התומכות בבניית שלום וצדק.
  - תחת הקשר רשמו שתי כותרות משנה: "קבוצות" ו-"מערכות".
  - מערכות יכולות לכלול תהליכים שמחברים בין אנשים, משתפות ומעצימות אותם או מערכות מסורתיות לניהול קונפליקטים.
  - קבוצות יכולות לכלול ארגונים התורמים באופן כללי לבניית שלום, כולל עסקים הזקוקים לשלום כדי לפעול, ארגונים לא ממשלתיים, פרויקטים ספציפיים וכדומה.
  - תחת עמדות תוכלו לכלול, למשל, אמון, הבנה הדדית, היעדר דעות קדומות (אם יש כאלה), תוך ציון זהותם של בעלי גישות אלה, לפי הצורך.
  - תחת התנהגות תוכלו לכלול מעשים המשלבים קבוצות עוינות ובונים שיתוף פעולה, ומעשים הנעשים במפורש כדי לבנות שלום וצדק (גישור, יוזמות בתקשורת, פרויקטים החוצים את גבולות הקונפליקט).
- תארו, שוב בקצרה, את ההיבטים העיקריים של תוכניתכם, ורשמו זאת במרכז התרשים.
- עכשיו תנו דעתכם לקשרים שבין התכנית שלכם לבין הכוחות התומכים בשלום ובצדק. באילו דרכים אתם תומכים בכוחות אלה?
  - שרטטו קווים אחידים כדי לשקף את הקשרים, כמו בתרשים הקודם, ולציין הן את הקשרים הישירים והן את הקשרים העקיפים/הסמויים ואת המסרים. תוכלו להוסיף מילים לפי הצורך.
- באילו דרכים תוכלו לתמוך בקשרים אלה ביתר שאת, באמצעות פעילות קיימת או יוזמות חדשות?
  - ציינו זאת בעזרת צבע/סגנון קו שונה.
- באיזה אופן אתם עלולים שלא במתכוון לחתור תחת "יכולות מקומיות אלה של שוחרי שלום?" השתמשו בקו זיגזג כדי לציין זאת. היש באפשרותכם לעשות משהו בנדון?

יכולת וסינוור. מקמו את פרטי תכניתכם במרכז של מעגל.

- שרטטו שלושה מעגלים חיצוניים שיקיפו את התכנית. כל מעגל מייצג היבט אחר בחברה: הקשר (המערכות והקבוצות), עמדות, והתנהגויות. רכיבים של כל שלושת ההיבטים האלה יכולים להיות כוחות תומכי אלימות או תומכי שלום (זכרו את משולש ה-ABC בפרק 2).
- רשמו במעגלים המתאימים מיהם לדעתכם הכוחות התומכים באלימות.
- עכשיו תנו דעתכם לקשרים שבין ההיבטים השונים של תוכניתכם לבין הכוחות התומכים באלימות:
  - איך אתם תומכים בהם מבלי להתכוון? האם אתם תורמים למערכת כלכלית המאפשרת למלחמה להימשך?
  - האם אתם מלבים מתיחויות על ידי תמיכה בקבוצה אחת על חשבון קבוצה אחרת?
  - האם אתם מחזקים, שלא במודע, תחושות של עליונות או קנאה?
  - האם אתם מעודדים התנהגות המזלזלת בדעות אחרות?
- שרטטו קו זיגזג במקומות שבהם ארגונכם תומך בכוחות אלה, בין במישרין ובין בעקיפין/באמצעות קשרים ומסרים סמויים, בהסבירו שזה נחוץ.
- כיצד מערערת התכנית שאתם מקיימים את הכוחות התומכים באלימות?
  - האם אתם מחלישים את כוחן של קבוצות המפיקות תועלת מהאלימות?
  - האם אתם פועלים באופן נמרץ כדי לבנות אמון?
  - האם אתם מקדמים דפוסי התנהגות חלופיים?
- מתחו קווים ישרים כדי לציין גורמים אלה. בתרשים 4.5, בעמ' 72, מוצג מיפוי של השפעת תכנית על הכוחות התומכים באלימות ואילו בתרשים 4.6 מוצגת השפעת התכנית על הכוחות התומכים בשלום.

## ניתוח ההשפעה על גורמים התומכים בשלום ובצדק

השלב השני הוא זיהוי הגורמים הקיימים התומכים בשלום, ובחינת ההשפעה הפוטנציאלית



## מעגל האסטרטגיות

שלום אינו מושג על ידי פעולה אחת או אסטרטגיה בודדת. שינוי אמיתי מושג רק באמצעות אחריות קולקטיבית ומספר פעולות משולבות.

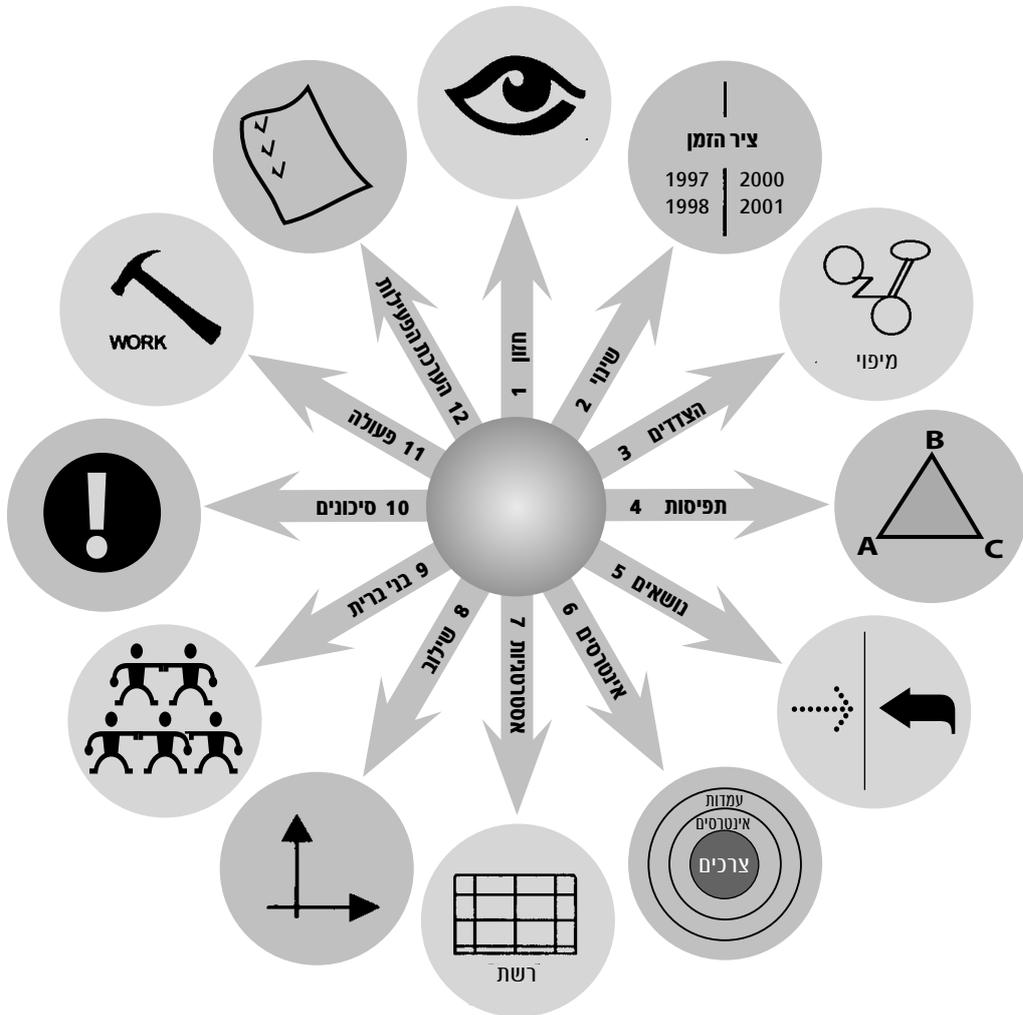
מעגל האסטרטגיות (ר' תרשים 4.7) הוא שיטה המשלבת את כל כלי הניתוח שבחנו בפרק 2, יחד עם הכלים המוצגים בפרק זה, המיועדים לזיהוי אסטרטגיות לפעולה. בעבודתכם עם חבריכם לארגון, תוכלו ליישם את מעגל האסטרטגיות כדי לשלב את כל המחשבות והניתוחים שלכם יחד, ולתכנן אסטרטגיות ופעולות ספציפיות המיועדות

לקרב אתכם אל החזון ארוך הטווח שלכם.

### שילוב יעיל בין אסטרטגיות

הפעולות הממוספרות בתרשים 4.7 מייצגות סדרת צעדים בניתוח קונפליקטים, שאולי תרצו לנסות ליישמה. כאשר תעסקו בפעולות, תרגילים וקטעי מחקר אלה (אולי יחד עם אנשים נוספים), ייתכן שתצטרכו להניח בצד את המשימה העיקרית של בניית אסטרטגיה, ואז לחזור עם התוצאות ולשלב אותן במעגל האסטרטגיות. באפשרותכם לכלול כל אחד מהשלבים הבאים, לבחירתכם:

תרשים 4.7: מעגל האסטרטגיות, שילוב כל הכלים, תכנון הפעולה



- מהן ההשלכות הספציפיות של נושאים אלה, וכיצד הן משפיעות על כל צד ועל האינטרסים של כל צד בקונפליקט?
- הנושאים השונים המצוינים ונידונים בפרק 3 עשויים להיות רלוונטיים במרבית המקרים. עם זאת, ייתכן שיש נושאים משמעותיים צרים יותר בכל סיטואציה, ואולי תרצו לחקור אותם.

### 6. אינטרסים



- מהו היחס של כל צד ליעד שלכם?
- האם השגת היעד שלכם תחסום את השגת היעדים של צדדים אחרים?
- ייתכן שתחליטו שכדאי לבחון את השכבות המרכיבות את הבנת המצב לשיטתו של כל אחד משאר הצדדים:
- איך כל צד מגדיר את האינטרסים של עצמו?
- ואת האינטרסים של שאר הצדדים?
- אם הצדדים פועלים על-פי האינטרסים של עצמם, האם הצרכים שלהם אכן יסופקו?
- למי יש אינטרס מובהק בהמשך הקונפליקט?
- האם קיימים אינטרסים משותפים לצדדים שאליהם תוכלו לפנות?
- מי עלול לחסום את השינוי שאתם שואפים להשיג?
- כלי הבצל (עמ' 27 - 29) יכול להיות לכם לעזר בתרגיל זה.

### 7. אסטרטגיות



- אילו אסטרטגיות תוכלו לפתח כדי שהכול יפעל לטובת המטרה שלכם?
- זוהי הזמנה להחליט מהי הדרך שבה תתערבו בקונפליקט, ומהם התחומים הדורשים טיפול. מספר כלים שהוצגו בפרק זה, כולל **הרשת** (עמ' 64-67) יכולים להיות לכם לעזר במשימה זו.

### 8. שילוב



- כיצד תוכלו לשלב את האינטרסים, הצרכים והפחדים של צדדים אחרים באסטרטגיה שלכם?

### 1. חזון/מטרה



- בדקו שוב מה אתם באמת רוצים להשיג.

### 2. שינוי



- מה או מי צריך להשתנות כדי שאתם תוכלו להשיג את היעד שלכם?

● באיזו מידה כבר חל שינוי?

- תוכלו להיעזר בשרטוט **ציר זמן** (ר' עמ' 20-22) המראה הן את ההיסטוריה של המצב והן עתיד אפשרי.

### 3. צדדים



- מיהם הצדדים העיקריים בסיטואציה שלכם?

● תוכלו להיעזר ב**מיפוי המצב** (ר' עמ' 22-25). זה יעזור לכם לראות בצורה גראפית מיהם הצדדים, ומהן עמדות הגומלין שלהם. המיפוי יעזור לכם גם להשיב על השאלות בסעיפים 5 ו-6 להלן.

### 4. תפיסות



- מהם הצרכים והפחדים של הצדדים?

- כיצד כל צד תופס את הבעיה ואת הצדדים האחרים? אולי תרצו להשתמש ב**משולש ה-ABC** (ר' עמ' 25-27) כדי לנתח את המצב.
- מהן העמדות וההתנהגות של כל צד, ואיזה תפקיד הם ממלאים בקונפליקט?
- מהם הסטריאוטיפים, הדעות הקדומות והתפיסות של כל צד על הצד האחר?
- כיצד הייתם מתארים את המצב?

### 5. נושאים



- אילו נושאים, מלבד הבולטים ביותר, מצויים מתחת לפני השטח של ההקשר?

- "אל תזיקו" (ר' מיפיו ההשפעות, עמ' 70): מהם הכוחות המקומיים התומכים, בהתאמה, בשלום ובאלימות, וכיצד תוכלו לתמוך בראשונים ולא באחרונים?
- כיצד תוכלו לבדוק את האסטרטגיה שלכם תוך סיכון מזערי?
- מה עליכם ללמוד כדי להחליט האם האסטרטגיה פועלת היטב? אם באפשרותכם לנסות חלקים ממנה, או לבדוק אותה בקנה מידה קטן, תוכלו בהמשך להשתמש בה בקנה מידה נרחב יותר.

### 11. פעולה



עכשיו הזמן ליישם את ההחלטה שקיבלתם בשיטה זו של בניית אסטרטגיה. בשלב זה תוכלו אולי להיעזר בדילוג לחלק 3 של הספר (עמ' 91), שם תמצאו הדרכה לגבי סוגים שונים של פעולות. הפעולות שלכם יתבססו על האסטרטגיה שזה עתה פיתחתם, תוך התאמתן, לפי הצורך, לנסיבות המקרה הספציפי שלכם.

### 12. הערכת הפעילות



- מה השגתם?
  - מה למדתם?
  - מהי מטרותכם כעת?
- זוהי הזדמנות לפתוח מעגל אסטרטגיה חדש, לאחר שהתקדמתם מהמעגל הקודם.

### התגברות על מכשולים

הדרך הטובה ביותר לפתח מסגרת כזאת היא בעבודת צוות, יחד עם אנשים מאותו ארגון או אנשים שהם חלק מרשת בעלת מטרות וערכים דומים. זוהי מסגרת שיכולה לשמש יחידים או קבוצות בתוך הארגון כדי להתכונן להכנסת שינויים בתוכניות שהארגון מפעיל. עם זאת, יישום האסטרטגיה בוודאי יהווה אתגר, כפי שתעיד הדוגמא הבאה:

- אסטרטגיה ארוכת טווח יכולה להיות מורכבת מפעולות רבות. האם ניתן להרחיב את האסטרטגיה שלכם כך שתכלול גם אסטרטגיות של אחרים, מבלי לסכן לא את היעדים שלכם ולא את אלה שלהם?
- האסטרטגיה שלכם תוכל להצליח אם תזכרו לא רק את היעד שלכם אלא גם את היחסים שלכם עם שאר הצדדים. אם תבנו קשרים ויחסים טובים עם צדדים אחרים, סביר להניח שהם יבינו טוב יותר את המעשים שלכם ופחות יחששו מפניכם. אז אתם עשויים לגלות שעל אף ההבדל בין האינטרסים והיעדים, ניתן בכל זאת להגיע לעמק השווה.
- אם האסטרטגיה שלכם תשאף להתמודד עם צרכים ואינטרסים של צדדים אחרים, ייתכן שזה יעודד גם אותם לתמוך בכם.

### 9. בני ברית



- האם יש לכם די אינטרסים משותפים עם צדדים אחרים כדי לברות עמם ברית?
- התוכלו להקים קואליציות רחבות יותר שיפעלו יחד במשך תקופה מוגבלת או לצורך מטרה מסוימת?
- כיצד תוכלו לבנות אמון בין הצדדים?
- האם יש די מטרות, ערכים ושיטות עבודה, המשותפים לכם ולבני בריתכם הפוטנציאליים?
- האם החבירה לבני ברית פירושה שתוכלו לבצע סוגים רבים יותר של פעילויות, ברבדים [שכבות] רבים יותר?
- האם הצטרפותכם לקואליציה עלולה ליצור בעיות בפעילות שלכם או בפעילות של שותפיכם?

### 10. סיכונים



- האם קיימות סכנות שלא נלקחו בחשבון?
- האם אתם עלולים להחריף את המצב?
- אולי זאת הזדמנות טובה לערוך את ניתוח ה-

## בעקבות מעגל האסטרטגיות - דוגמא

Mussanzi Wa Mussango, טכנאי רנטגן, יישם את הכלי של מעגל האסטרטגיות עם קבוצה של עמיתים במהלך הקורס *עובדים עם קונפליקטים*. אלה הם רשמיו לאחר שחזר ל-Nyankunde, בית חולים נידח, בצפון-מזרח הרפובליקה הדמוקרטית של קונגו:

- חזרנו, עם סיום הקורס, כמו משה מהר סיני, ובידינו לוחות הברית - הלא היא האסטרטגיה שהצלחתי לפתח במהלך הקורס. בפרוייקט הזה, שרטטנו בצורה ברורה, בעזרת כל הכלים שניתנו לנו, מהם הבעיות, האינטרסים והתפיסות של הצדדים לקונפליקט; מהם היעדים, המטרות, הפעולות והאסטרטגיות; ומהם הסיכונים ולוח הזמנים לחמש השנים הבאות (1997-2002).
- לצערי, בדיוק כפי שקרה למשה, בעיות רבות גרמו לנו "לשבור את הלוחות". המכשול הראשון הגיע מצדו של הארגון שבו אני חבר, שפסל את הפרוייקט, בטענה שאינו תואם את המטרות הרפואיות שלו.
- כשאני אומר "פסל", פירושו: חברי האספה הכללית השנתית של ארגון האם שלי ("המרכז הרפואי האוונגלי") הם אנשים ממקומות כל כך רחוקים, שאינם מכירים את המציאות (קונפליקט שבטי) שבה אנו נאבקים בבית החולים מדי יום ביומו.
- לצערי, הם לא הזמינו אותי להסביר את הפרוייקט שהבאתי אתי מאנגליה! לכן הם לא הבינו מה הקשר בין מרכז רפואי לבין התחום החדשני הזה של "יישוב סכסוכים". הם אפילו לא הבינו למה הצוות הנוכחי של בית החולים שלח אותי לקורס *עובדים עם קונפליקטים*. בסופו של דבר, בגלל חוסר ההבנה שלהם, הם החליטו, כאמור, שהפרוייקט הזה "אינו תואם את המטרות הרפואיות שלהם".
- המכשול השני הגיע מצדם של אנשים שמרוויחים מהקונפליקט המקומי. כאשר הם גילו שהם עומדים להפסיד את האינטרסים שלהם, הם פנו אל המנהיג החדש בהאשמה נגד הצוות שלנו - ואמרו שאנחנו מציגים את עצמנו כמשכיני שלום, אבל בעצם אנחנו מסיתים, המעוררים בקרב האוכלוסייה שנאה בין-שבטית!
- זה עניין אנתרופולוגי. באזור שלנו, אנשים באמת מאמינים שאם מדברים על משהו - הוא בוודאי יתגשם במציאות. ולכן, הפתרון הוא, לדעתם, לא לדבר על מה שלא בסדר. כמו שאומרים בצרפתית, *Quand on parle du loup, on voit sa queue* [כשמדברים על הזאב, הזנב שלו מופיע].
- למשל, יש שבטים ברפובליקה הדמוקרטית של קונגו (אפילו השבט שלי) שמאמינים שאם מדברים על תת-תזונה בנוכחות ילדים, הם יחלו במחלה הנוראה הזאת! זאת הסיבה שבקהילות האלה, הצוותים הרפואיים, אפילו כיום, מתקשים כל-כך לשכנע את האנשים שהם שוגים.
- לזה התכוונתי כשאמרתי, שכשייסדנו את "המרכז ליישוב סכסוכים", האשימו אותנו, וחשבו שהקבוצה שלנו מסיתה לשנאה בין השבטים. לשמחתי, היום הם כבר מבינים שהם טעו.
- אנשים בעלי השפעה כתבו מכתבים למנהיגים הפוליטיים ולעובדי בית החולים (מכתבים בעילום שם). עברו עלינו שלושה חודשים קשים ביותר (מאוגוסט עד אוקטובר 1997): המנהיגים האלה ניסו לשווא לעצור אותנו, לחטוף את ראשי הקבוצה שלנו, אבל הם לא יכלו לעשות את זה בלי להוכיח. גילינו, שכשאדם עושה את הדבר הנכון, אלוהים בעצמו מתייצב לצדו. ובאמת הנס התרחש!
- המנהיגים הפוליטיים החליטו להזמין את הקבוצה שלנו לסמינר בן שבוע, כדי להפגין את כוונתם (אחר-כך הם הצהירו בפנינו שזאת הייתה תחבולה, כי הם רצו לבדוק אם כל ההאשמות נגדנו היו מבוססות). בסוף הסמינר, המנהיגים לא רק השתכנעו כמה ההכשרה הזאת הייתה טובה, אלא גם שאנחנו עושים את העבודה החשובה ביותר למען הארץ הזאת, שנתונה במלחמות מאז עצמאותה, לפני 40 שנה. מכתבים בעילום שם לא נשלחו יותר, וכל הדלתות נפתחו בפנינו.
- חברי האסיפה הכללית השנתית ביקשו ממני לארגן את הפרוייקט הזה (את המרכז ליישוב קונפליקטים - CRC) כארגון חדש ועצמאי, כך שהוא לא יערער את בית החולים. כיום אנו פועלים כארגון לא-ממשלתי עצמאי, לא "תחת המטרייה" אלא בשיתוף פעולה עם ארגון האם שלנו: "המרכז הרפואי האוונגלי". כיום אנו שמחים שפעילותנו עוזרת לארץ הזאת. מצאנו שיש ספרים מסוימים שבהם אנחנו יכולים להיעזר: התנ"ך, הקוראן, *Les Conflits: origins et causes* ["קונפליקטים: השורשים והסיבות"], ואנחנו גם מחברים חוברות בעצמנו: *Gestion des Conflits d'Adolescents* ["ניהול קונפליקטים של מתבגרים"], *Gestion des Conflits Conjugués* ["ניהול קונפליקטים בזוגיות"].

לעתים, אחד האתגרים הקשים ביותר הניצב בפני אנשי מקצוע, המאמינים שחשוב להתמודד עם קונפליקטים בחברה שבה הם חיים, הוא הארגון שלהם עצמו. אתגרים נוספים יכולים להיות הפחתת ההשפעות השליליות של ארגונים אחרים הפועלים באותו תחום אך אינם מסוגלים או מסרבים לקבל את העובדה שהם תורמים לאלומות. הפרק הבא מציג אפשרויות להתמודדות עם אתגרים אלה.

---

1 עובד על-פי Mari Fitzduff, *Approaches to Community Relations Work*, גיליון מס' 1, עלון בהוצאת Community Relations Council, Belfast, 1993.

2 "Joining People in Their Struggle Against Poverty", האגודה לפיתוח אפגניסטן, דו"ח שנתי 1997-1998.





# פרק 5: להשפיע על המדיניות

## צרפו אליכם את הארגון שלכם

לן לאט, תגיע רחוק  
ברזיל

תהיו בעיצומו של צעד מכריע קדימה בפעילותכם למען השלום. משימה זו לא תהיה קלה ככל הנראה, ולעתים תדמה לטיפוס על קיר. ואולם, ארגון אינו מבנה דומם. הוא מורכב מאנשים, ולאנשים יש יכולת לפעול ולהביא לשינוי.

### דוגמא לשינוי שבוצע

פעילת שטח בסוכנות בינלאומית מסוימת השתתפה בקורס עובדים עם קונפליקטים, והתחוויר לה שהארגון שאליו השתייכה התעלם מהנושא של קונפליקטים, אף כי פעל במספר מדינות בעיצומו של קונפליקטים. היא כתבה מאמר שבו פירטה מדוע, לדעתה, צריך הארגון לעצב מחדש את מדיניותו. היא הגישה את המאמר למטה הארגון, ראשית לאנשים במטה שידעה מראש כי יגלו אהדה לרעיונותיה. כתוצאה מכך, עובדי השטח בכל תכניות הארגון נתבקשו להעריך מחדש את עבודתם – הן זו הפוטנציאלית והן זו המבוצעת בפועל – תוך התייחסות לקונפליקט, ולהכין חקר מקרים מתוך ניסיונם. לאחר מכן נערכה סדנא שבה הם חלקו את ניסיונם עם אחרים והסיקו מסקנות לגבי מדיניות עתידית של הארגון ברמות השטח והמטה. מאז, פיתח הארגון גישה לחקר קונפליקטים בשיתוף עם ארגונים אחרים, ובראש סולם העדיפויות שלו הציב את הלמידה השיטתית על קונפליקטים ואת יישום הלימוד התיאורטי בעבודה מעשית בשטח.

קיים היבט נוסף לעיצוב המדיניות, והוא חשוב לא פחות. שינוי דרכי הפעולה של הארגון שאליו אתם משתייכים היא משימה קשה דיה, אך שינוי דרכי עבודתם של אחרים היא משימה קשה עוד יותר. עם זאת, ככל שתרכבו בניתוח מצבים, כן תגלו עד כמה הניתוח חיוני לצורך השפעה על אחרים. יהיו אלה ארגונים הפועלים באותו מישור כמוכם או במישורים אחרים, למשל במישור הארצי או הבינלאומי, המשפיעים על מה

**תקציר** צירוף הארגון שלכם אליכם תוך כדי פיתוח רעיונותיכם הוא חיוני, וחשוב להקשיב וגם לשכנע. פרק 5 מציג דרכים שיסייעו לארגונכם לחשוב מחדש על תפקידו ביחס לקונפליקט, ויסייעו לו להתחיל לשנות את מדיניותו ודרכי פעולתו בהתאם.

### מבוא

יחיד הפועל לבדו, ללא קבוצה או ארגון, קלושים סיכוייו להשפיע באופן משמעותי על קונפליקט חברתי או פוליטי כלשהו. דרושים משאבים מסוגים רבים ושונים כדי להבטיח המשכיות וקיום ארוך טווח. אך לעתים מוטב לעבוד לבד מאשר להיות חלק מארגון שאינו מסוגל או מתנגד להתמודד עם הקונפליקטים הניצבים בפניו. ארגון RTC התנסה בלא מעט מקרים שבהם אנשים מוכשרים למדי סיימו את הקורס עובדים עם קונפליקטים חדורי מוטיבציה וביטחון, ובשובם לארגונים שלהם התמלאו בתסכול, ובסופו של דבר עזבו את הארגון. הנהלה שאינה מעוניינת להתמודד עם נושאים אלה יכולה להשתמש בסוגים שונים של אסטרטגיות הגנה, הכוללות לעתים קרובות קידום אנשים לתפקידי מנהלה או פיטוריהם. המפתח הוא לזרום עם הארגון שלכם, ולא "ללכת ראש בראש", כדי:

- ראשית, לעורר מודעות לנושאי הקונפליקט בקרב קובעי המדיניות ואנשים אחרים בעלי השפעה
- ואז, לעזור להם לחשוב מחדש על המדיניות לנוכח קיומו של הקונפליקט, ובהתאם לכך, לנסח את המדיניות מחדש.

הנחיה זו נכונה בין שאתה המנהל, קובע המדיניות הראשי או פעיל שטח. המלצתנו היא, כי עכשיו, לאחר שעברתם את שלבי פיתוח האסטרטגיה להתמודדות עם הקונפליקט, תחשבו על פיתוח אסטרטגיה לשינוי המדיניות של ארגונכם, ותשתמשו לשם כך בכל הכוחות שלכם. אם תצרפו אליכם את הארגון בתהליך זה,

## עץ הערכים

### מהות הכלי

- ◀ שיטה מהירה להבעת ערכי הארגון באופן מפורש. המטרה
- ◀ להבהיר על מה מתבסס הארגון כאשר הוא בוחר את מדיניותו ואת פעולותיו.

### מתי להשתמש בכלי זה?

- ◀ כאשר בוחנים מחדש אסטרטגיה קיימת או מדיניות ספציפית.
- ◀ כאשר מתמקדים בערכים שונים שהארגון מייצג.
- ◀ כאשר יש מחלוקת לגבי סדרי עדיפויות.

### איך להשתמש בכלי זה?

- ◀ זוהי פעילות קבוצתית בעיקרה. התחילו בתרגיל בניית החזון (ר' פרק 4, עמ' 59) והקישו את הערכים העיקריים הנגזרים ממנו. חקרו את אזורי המחלוקת בפתיחות, מכלי לחוש צורך להגיע להסכמה בכל נושא.

אמצעים להערכת הקשרים שבין פעילויותיהם של גופים אלה לבין הקונפליקטים באזורי פעילותם, וזהו כלי שעשוי להוביל לחשיבה חדשה על מדיניות.

- **הערכת יכולת הארגון** – זהו כלי שמאפשר לקבוע למה הארגון זקוק כדי לפתח ולקיים פעילות רצינית להתמודדות עם הקונפליקט.
- **לעזור לאנשים להשתנות** – ייעוץ בשאלה כיצד לעקוף אנשים שמסוגלים לחסום כל צעד שתעשו.

### עץ הערכים: מה אתם מייצגים בחינת ערכים ושיתופם עם אחרים

כמו כל אחד מאתנו, כך גם ארגונים נרתעים לעתים קרובות מהצורך לבחון את הערכים שהם עצמם דוגלים בהם. יותר קל להם פשוט להמשיך לעבוד. לעתים קרובות הזמן דוחק, ואין פנאי לפעילויות מסוג זה.

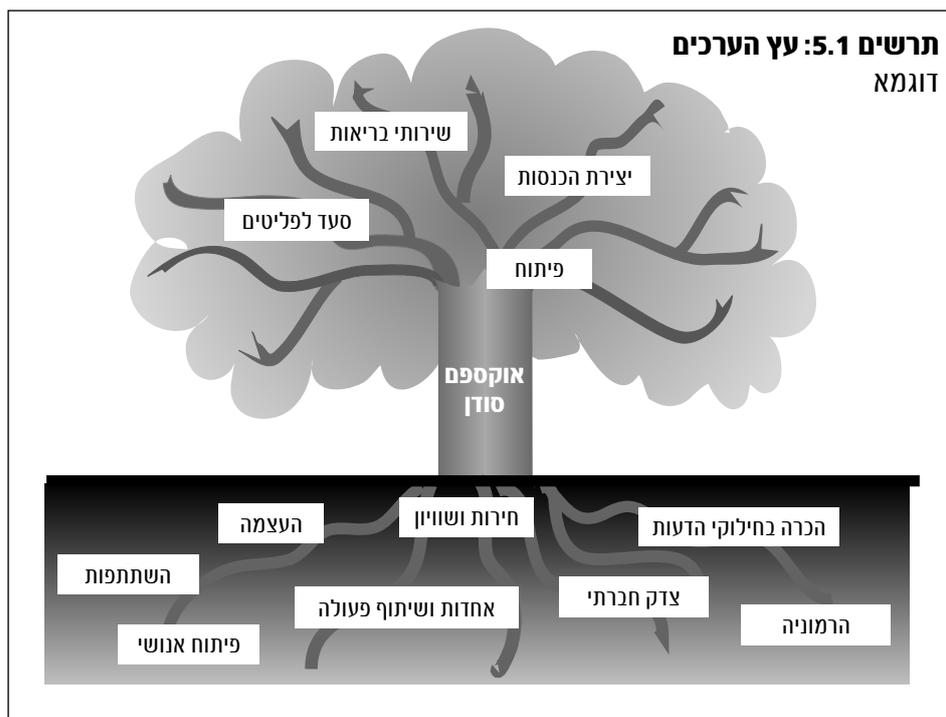
ואולם, מכיוון שהפעולות והאסטרטגיות של כל ארגון מבוססות על מערכות של ערכים – בין במפורש ובין במשתמע – וקונפליקטים נוטים לחשוף ניגודים ומחלוקות ברגעים מכריעים (בדיוק כשאתם רוצים "להתקדם הלאה"), טוב

שאתם עושים או על קהל היעד שלכם. אף כי זה אינו הנושא העיקרי בפרק זה, חשוב שתזכרו אותו כאשר אתם מהרהרים באוריינטציה של ארגונכם וביכולותיו. עוד על היבט זה של שינוי מדיניות תמצאו בפרק 6.

### איך להשתמש בפרק זה

פרק זה מציג כלים אחדים שיוכלו לסייע לכם בתהליך החשיבה והיעיצוב מחדש של מדיניות הארגון שלכם. ניתן להשתמש בכל כלי בנפרד או לפי הסדר המוצג כאן. ניתן גם לשלב אותם עם כמה מן הכלים המוצגים בפרק 4.

- **עץ הערכים** – מה אנו מייצגים? זהו כלי שמתחקה אחר הערכים של ארגונים ומוסדות ומזמין אתכם לחשוב עליהם ביחס למדיניות ולדרכי הפעולה, בתוך הארגון ומחוצה לו.
- **קשת האסטרטגיות האפשריות** – זהו כלי שמספק מגוון של אופציות להתמודדות עם קונפליקטים, ומחלק חשיבה רעננה על תפקידים אופרטיביים חלופיים שארגונים יכולים למלא בנסיבות שונות.
- **רשימת בדיקה [checklist] לארגונים לא־ממשלתיים הפועלים באזורים שבהם מתנהלים קונפליקטים** – זהו כלי המספק



בשורשי העץ שבתרשים. לאחר מכן הקבוצות שיתפו ביניהן את התוצאות. כך נוצר הבסיס להצהרה רחבה יותר של ערכי הארגון, והם העלו אותה על הכתב בסיום התרגיל.

### **בתרשים של עץ הערכים, מעניין לראות שפרות התכנית נופלים ארצה ומזינים את השורשים/הערכים.**

- ← **האם זה מה שקורה במציאות?**
- ← **האם הפעילויות שלכם מחזקות את הערכים שלכם או סותרות אותם?**
- ← **אילו נדרשתם לשנות זאת, מה הייתם עושים?**
- גם אלה שאלות מלמדות:**
- ← **האם הארגון שלנו באמת מגלם את הערכים שצוינו?**
- ← **כיצד רואים אותם מתגלמים בארגון בפועל?**
- ← **מה צריך לקרות כדי שהתגלמות ערכים אלה בארגון תהיה אמיתית יותר ועם זאת גם מציאותית?**
- ← **האם גם האחרים רואים אותנו באותה צורה?**
- ← **מה זה משנה?**

חיוני שאנשים המעורבים בעבודה מעשית המיועדת לחולל שינוי, יקדישו זמן להרהר בערכים שלהם, ויהיו קרובים יותר למימוש הערכים המשותפים לקבוצה שבה הם פועלים. תרגיל כזה יושם על ידי קבוצת עובדי פיתוח באפגניסטן, שניסו להגיע להסכמה לגבי שורה של ערכים משותפים, והגיעו להצהרה הבאה:

יעשה הארגון אם ינסח את ערכיו במפורש, ועל ידי כך יקל עליו להבהיר את עקרונותיו הבסיסיים או את הצידוק למדיניותו.

ערכים יכולים להעניק השראה ולבסס מחויבות, לכן חשוב להזכיר הן לפרטים בארגון והן לארגונים הפועלים באזורים שמתנהלים בהם קונפליקטים את השאיפות המקוריות שלהם, ואת הערכים שבבסיס חזון השלום שלהם.

"עץ הערכים" הוא שיטה פשוטה המסייעת לחברי הקבוצה לנסח ערכים משותפים וליצור בסיס מוסרי משותף לפעילויות הקבוצה. כלי זה מאפשר לחברים ללבן את חילוקי הדעות ביניהם, ושונות זו יוצרת עושר המוטמע בלִּיָּה המשותפת של הארגון.

עץ הערכים פותח על ידי ארגון אוקספם בריטניה בסודן, כאשר הארגון עבר תהליך של בדיקת ערכי הלב שלו בסדנא שאורגנה בשיתוף עם ארגון RTC. לאחר תרגיל של המחשת החזון, הם מנו את כל הערכים העיקריים שלהם, והסכימו ביניהם אילו מהם ייכללו בין ערכי הלב – משימה תובענית כשלעצמה. בהזדמנות זו הם הגו את הרעיון של "עץ הערכים" (ר' תרשים 5.1).

גזע העץ הוא הארגון עצמו, הענפים מייצגים את התכניות שהארגון מפעיל, והשורשים הם הערכים, המאפיינים ומזינים את הארגון ואת פעילויותיו. כדי לחקור את הקשרים ואת החשיבות היחסית של ערכים אלה, הוקדש חלק מהזמן לעבודה בקבוצות קטנות יותר, שבהן דנו כיצד למקם את הערכים

## **הצהרת ערכים – שיתוף פעולה למען שלום ואחדות (CPAU)**

תנועת "שיתוף פעולה למען שלום ואחדות" הוקמה באוקטובר 1996 על ידי מספר שוחרי שלום אפגניים, שפעלו בשיתוף עם ארגוני סיוע שונים באפגניסטן. CPAU היא תנועה של אזרחים אפגניים, הפועלת למען בניית שלום באמצעות חינוך ועשייה באפגניסטן. התנועה מעניקה הכשרה וייעוץ בנייהול קונפליקטים, ונאבקת למען כינונם מחדש של ערכי יסוד, והחייאת ערכים לאומיים ומסורתיים בארצנו. תנועת CPAU מאמינה באמונה שלמה כי:

- אלימות אינה הפתרון לשום בעיה.
  - השתתפות של כל שכבות האוכלוסייה, כבוד הדדי, ביקורת בונה, ומתן הזדמנויות שוות לגברים ולנשים – הם אבני היסוד של כל חברה אנושית.
  - יש לאפשר לאנשים לבחור את מנהיגיהם הפוליטיים באופן חופשי, ולהחזיק בדעות פוליטיות ודתיות שונות.
- תנועת CPAU פועלת למען עולם נקי מאפליה מכל סוג שהוא, שבו כל אדם זכאי להתפתחות חברתית, לרבות שירותי בריאות וחינוך בסיסיים. תנועת CPAU מאמינה שכל אדם זכאי לפתח את זהותו האישית ללא מורא.

## קשת האסטרטגיות האפשריות

### מהות הכלי

◀ מבחר חלופות להתוויית מדיניות של ארגון המתמודד עם קונפליקט.

### המטרה

◀ לספק מסגרת להכרת אופציות עתידיות.

### מתי להשתמש בכלי זה?

◀ כאשר המצב מסביבי משתנה ועליכם לקבל החלטות בנוגע לאסטרטגיה עתידית רחבה.  
◀ כאשר אתם עורכים סקירה חוזרת של יעילות האופציות שבהן בחר ארגונכם לאחרונה.

### איך להשתמש בכלי זה?

◀ ערבו בתהליך את חברי הארגון הרלוונטיים. לימוד משונוי פרספקטיבות של המשתתפים.

## קשת האסטרטגיות האפשריות

רוב הארגונים מתקשים להסתגל לשינויים המהירים המאפיינים מצבי קונפליקט. במקרים רבים, כאשר הם כבר מגיבים, התגובות אינן מבוססות על ניתוח מעמיק או על הבנה של השלכותיהם או של ההזדמנויות האפשריות שהם פותחים. אפילו כאשר יש ניתוח או הבנה, אלה כמעט לעולם אינם זוכים להיות מנוסחים, והזדמנויות רבות ללמידה יורדות לטמיון (ר' שלבי הקונפליקט, עמ' 19).

מתווי המדיניות נוטים לחשוב שבמצבים של קונפליקט אלים, קיימות רק שתי אופציות ממשיות לפעולה: להישאר או לעזוב. כאשר מציגים בפניהם את קשת האפשרויות, רבים מהם מופתעים, ולאחר מכן הם מכירים בעובדה שהחלופות המוצגות בקשת אכן משקפות את מה שהארגונים השונים עושים בפועל, אפילו אם אינם מנסחים את האסטרטגיות שלהם בצורה כזאת.

קשת האסטרטגיות האפשריות חוברה מתוך מחשבה על ארגון חיצוני, המעניק שירותים במצב המצוי בשלב ההתעמתות או המשבר (ר' פרק 2, שלבי הקונפליקט). חשוב לציין שאין משתמע מכלי זה שקיימת דרך אחת שהיא "הנכונה". אין אופציה אחת שהיא הטובה ביותר, ואין אחת שהיא הגרועה ביותר. לכל סיטואציה המאפיינים הייחודיים שלה, והמענה הייחודי הדרוש לה.

למשל, אופציית ה"נסיגה" יכולה להיות מעשה מכוון שניתן לו פומבי, ומיועד למנוע השתתפות בדבר עבירה, ולסלול את הדרך לפעולות סינגור, כדי לעורר מודעות למצב בלתי נסבל. אופציית ה"נסיגה" יכולה להיות גם הסתלקות חפוזה של ארגון שלא הכין תוכניות מגירה, ומבקש בכל מחיר לחלץ את עובדיו הזרים. גורם אחד נותר חשוב כתמיד, והוא שהתגובה חייבת להתבסס על ניתוח יסודי, וכי תוצאותיה המכוונות והבלתי מכוונות כאחד, צריכות להילקח בחשבון.

## רשימת בדיקה לארגונים לא־ממשלתיים הפועלים באזורים שמתנהלים בהם קונפליקטים

### הערכת תוכניות המיושמות באזורי קונפליקטים

רשימת הבדיקה בתרשים 5.2 מייצגת כלי להערכת היחסים בין התכנית המיושמת לבין הקונפליקטים המתנהלים באזור. הכלי פותח בפקיסטן עבור ארגונים לא־ממשלתיים באפגניסטן, במהלך סדנא שהתקיימה ב־1994 בהנחיית ארגון RTC ו"היחידה לשיקום ופיתוח בעקבות מלחמה", של אוניברסיטת יורק. אפשר להשתמש בכל השאלות יחד, כרשימת בדיקה לצורך סקירה חוזרת של האוריינטציה,

### לוח 5.1: קשת האסטרטגיות האפשריות בשלבי התעמתות או משבר

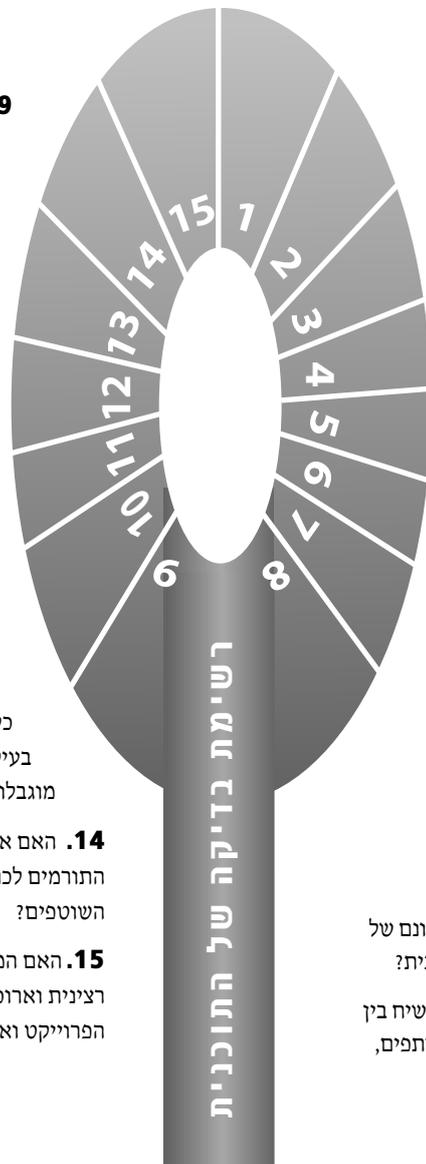
התערבות	תמיכה	התאמות	תגובה	נסיגה
הארגון נוקט התערבות פעילה בקונפליקט, מעמיד לרשות הצדדים את קשריו עם גורמי תיווך בינלאומיים, מספק הכשרה או משאבים כדי להביא להשוואת ההזדמנויות של כל הצדדים או למטרות דומות אחרות.	חיפוש אחר יוזמות מקומיות המתמודדות עם הקונפליקט באופן פעיל, ותמיכה ביזומות אלה, במטרה למנוע הסלמה או לשפר את התקשורת והיחסים בין הקבוצות.	הערכה מחודשת של התכנית נערכת במכוון, כדי לבדוק את מידת האיזון שלה ואת השפעתה הדיפרנציאלית, ונעשות בה התאמות כדי להבטיח שוויוניות והשתתפות של קבוצות מקוטבות.	התכנית נמשכת עם אותם יעדים, בשינויים המחויבים לצורך המשך קיומה, כגון ניהול מגעים עם פקידי ממשלה או מיליציות חמושות, לצורך קבלת היתר לחופש תנועה.	הארגון מחליט לסגת נסיגה מלאה או חלקית מפעילותו בקשר לקונפליקט, מתוך מודעות שגם הישארות וגם נסיגה מהוות בשלב זה אמירה וכי לאמירה יהיו תוצאות.

טוב פן קטן ביד מאוצר יקר בחלומות בלבד. [טובה ציפור אחת בכף משתיים על ענף]. שויץ

שלום? השלב הראשון הוא לקבוע האם השאלות המופיעות כאן הן השאלות הנכונות גם לסיטואציה שלכם, ולהוסיף או למחוק שאלות כדי להתאים את הרשימה לקונפליקט הספציפי שלכם. אם תבחרו להשתמש בשאלות כמות שהן, תוכלו לקבל מושג כללי על מצב התכנית שלכם יחסית לקונפליקט מתוך מספר התשובות החיוביות לעומת מספר התשובות השליליות

היעילות וההשפעה של התוכנית על הקונפליקט. המטרה היא להבהיר מהי עמדתה של התוכנית שאתם מפעילים כלפי הקונפליקט שעמו אתם מתמודדים, להעלות שאלות לגבי מדיניות התוכנית, ולחדד את החשיבה לגבי תחומי פעילות ספציפיים הדורשים טיפול. תרגיל זה יכול להיות מועיל מאוד כאשר אנשי הארגון שלכם עוסקים בשאלה: איך ניתן ליישם בפועל תכניות לבניית

## תרשים 5.2: רשימת בדיקה של התוכניות המיושמות



9. האם התכנית מעודדת סגנון הנהגה אחראית [accountable]?
10. האם אתם מעודדים ומיישמים דרכי נועם בהתמודדות עם מחלוקות, הן בתוך הארגונים והן בחברה בכלל?
11. האם התכנית שלכם מעודדת תקווה וחזון לעתיד טוב יותר, למשל על ידי מעורבות פעילה בתהליך הבנייה מחדש?
12. האם אתם מסייעים לאנשים כנדרש בהתמודדות עם טראומת האלימות, הפציעה והנזק הפסיכולוגי שנגרם עקב חוויות כגון אבדן בני משפחה, עדות ראייה למעשי זוועה והפחדות?
13. האם אתם נוקטים צעדים מעשיים כלשהם כדי לסייע לקורבנות המלחמה, בעיקר לאלמנות, ילדים ואנשים עם מוגבלויות?
14. האם אתם דואגים לעדכון מלא של הגופים התורמים לכם לגבי התקדמות העבודה ולגבי הצרכים השוטפים?
15. האם המחויבות שלכם לפעול באזורים כאלה היא רצינית וארוכת טווח במידה שמצדיקה את עלויות הפרוייקט ואת התקוות שאתם מעוררים?

1. האם כל הצדדים והפגלים הנוגעים בדבר מעורבים ומשתתפים בהתייעצויות באופן שוטף, תוך שימוש במבנים של האוכלוסייה המקומית בכל הזדמנות אפשרית?
2. האם התכנית עונה על הצרכים של מגוון רחב של אינטרסים ולא רק על אלה של הצד החזק בסכסוך?
3. האם אתם מקיימים מעקב מכיל ראשון אחר התכנית, כדי למנוע אפשרות שמשאבים יופנו לתמיכה באחד הפגלים הפוליטיים?
4. האם אתם מנצלים כל הזדמנות כדי להפגין שאתם פועלים ללא משוא פנים בקונפליקט, וכי אתם מחויבים לשלום ולפיוס?
5. בכל פעילות הסעד שאתם מקיימים, האם אתם דואגים לכך שתוצאות הפעילות יתקיימו בטווח הארוך ויביאו לידי התפתחות?
6. האם אתם מתואמים עם ארגונים אחרים שפועלים באותו אזור?
7. האם יש לכם מדיניות יעילה לאבטחת ביטחונם של אנשיכם ושל שאר האנשים המעורבים בתכנית?
8. האם התכנית שלכם מספקת הזדמנויות לדרישה בין הקבוצות השונות באזור, ולזיהוי צרכים משותפים, כולל ביטחון?

## הערכת יכולת הארגון

### מהות הכלי

◀ אמצעי מהיר לקביעת צורכי הארגון כדי שיוכל לבצע פעילות מתמשכת ובה קיימא בקונפליקטים.

### המטרה

◀ זיהוי היבטים בארגון הדורשים תגבור. מתי להשתמש בכלי זה? כאשר אתם מתכננים להתחיל בתוכנית חדשה או כאשר אתם מאריכים תוכנית קיימת בפרק זמן נוסף.

### איך להשתמש בכלי זה

◀ בהנהלת הארגון: כאמצעי לזיהוי צרכים עתידיים. בקשר לתכנון אסטרטגי. עם כלל עובדי הארגון: כדרך לאיסוף מידע וזיהוי נקודות ראות שונות.

## לוח 5.2: הערכת יכולת הארגון

הארגון	ההקשר
<p><b>6. חזון ברור</b> האם לארגון שלכם יש חזון ברור, ערכים ברורים ותחושת שליחות ברורה?</p> <p><b>7. שיטות ונהלים</b> האם לארגון שלכם יש מדיניות ונהלים המנוסחים היטב לגבי התוכנית?</p> <p><b>8. סגנון הניהול</b> האם לארגון שלכם ברור אילו סגנון ועקרונות ניהול רצויים לו? האם הוא מעריך את תפקוד מנהליו על-פי כללים אלה?</p> <p><b>9. האצלת סמכויות</b> באיזו מידה הארגון שלכם מאציל סמכויות? איזה ציון הייתם נותנים לארגון שלכם מבחינת רמת ההתייעצות הנהוגה בו לגבי החלטות מכריעות?</p> <p><b>10. משאבי אנוש</b> האם הארגון שלכם מנהל את משאבי האנוש שלו ביעילות? האם יש לו מדיניות מגדרית? האם עובדי הארגון חשים שהם מקבלים הערכה ותמיכה?</p> <p><b>11. מימון</b> האם התכנית שאתם מפעילים ממומנת על ידי גורמים עצמאיים ללא קשר עם הקונפליקט? מה מידת השקיפות של מדיניות גיוס הכספים שלכם?</p>	<p><b>1. ניתוח הקונפליקט</b> האם יש לארגון שלכם ניתוח ברור של הקונפליקט? האם הניתוח כולל את ההיסטוריה, את הדינמיקה העכשווית, וחשיבה על תרחישים אפשריים בעתיד?</p> <p><b>2. מיצוב הארגון בקונפליקט</b> האם ברור לארגון שלכם מהי עמדתו בקונפליקט, ומה יחסו לשאר הצדדים המעורבים?</p> <p><b>3. השלכות פוליטיות</b> האם הארגון שלכם מודע להשלכות הפוליטיות, הישירות והעקיפות, שיכולות להיות לתוכנית/תוכניות שהוא מיישם?</p> <p><b>4. איזון</b> באיזו מידה הארגון שלכם עובד מול אנשים הקשורים עם צדדים שונים לקונפליקט - עם הקבוצות השונות בחברה הנידונה מבחינת השתייכות אתנית, דתית, שבטית, מגדרית, קבוצות גיל, ומעמד חברתי?</p> <p><b>5. הבנה משותפת</b> האם כל עובדי הארגון שלכם מודעים לעמדת הארגון בקונפליקט? באיזו מידה הקהילה ושאר הצדדים לקונפליקט מבינים את עמדתכם?</p>
<p>יכולת הארגון</p>	
<p><b>היחסים</b></p> <p><b>18. סינגור</b> האם התוכנית שלכם כוללת גורם של סינגור? האם פעילות הסינגור שלכם מתואמת עם זו של ארגונים אחרים?</p> <p><b>19. שוויון ותלות</b> האם הארגון שלכם מקים שותפויות שוויוניות?</p> <p><b>20. שיתוף פעולה בין ארגונים</b> האם לארגון שלכם יש מדיניות של תיאום עם ארגונים אחרים? האם המדיניות יעילה?</p>	<p><b>התכנית</b></p> <p><b>12. עקביות</b> האם המטרות והיעדים של התכנית עולים בקנה אחד עם החזון, הערכים והיעוד שלכם?</p> <p><b>13. ניתוח צרכים ויכולות מקומיים</b> האם התכנית שלכם משתמשת במימונויות ובידע מקומיים? האם היא עונה על הצרכים שמבטאות קבוצות מקומיות (וקבוצות של נשים במיוחד)?</p> <p><b>14. חיזוק יכולות מקומיות</b> עד כמה התוכנית שלכם יעילה בחיזוק יכולות מקומיות לבניית שלום?</p> <p><b>15. מעורבות של בעלי עניין</b> האם כל בעלי העניין מעורבים בתכנון וביישום של תוכניותיכם? מהי רמת ההשתתפות?</p> <p><b>16. הערכה</b> מה מידת היעילות של המעקב וההערכה של תוכניתכם?</p> <p><b>17. יכולת קיום ארוכת טווח</b> מה מידת יכולתה של תוכניתכם להתקיים לאורך זמן מבחינה כספית, מוסדית, ומבחינת ידע/מידע?</p>

זאב, אפילו אם שיניו  
 חדות, לא יצליח לצוד  
 אם אינו רץ מהר.  
**אלמוני**

**תרשים המכ"ם**

**מהות הכלי**

◀ תצוגה גראפית של  
 נקודות החוזק ונקודות  
 התורפה בארגון.

**המטרה**

◀ לזהות תחומים שבהם  
 הצורך לבנות יכולת הוא  
 בעדיפות ראשונה.

**מתי להשתמש בכלי זה**

◀ במהלך תכנון והערכה,  
 לפני תחילתה של פעילות  
 הקשורה לקונפליקט.

כאשר ארגונים מקדישים מחשבה לשאלות אלה, הם מזהים תחומי חולשה שבהם יש לבנות יכולת, כמו גם תחומים שבהם הארגון חזק, ובעזרתם יש לו בסיס מוצק להתמודדות עם הקונפליקט. חשוב שכל ארגון הפועל באזור שמתנהל בו קונפליקט ייתן דעתו להשפעה האפשרית של פעילותו על המצב בשטח. שאלות אלה יסייעו לכם לגלות איזו השפעה עשויה להיות לו.

כדי להציג את יכולת הארגון בצורה גראפית, אפשר להשתמש בכלי זה יחד עם "תרשים המכ"ם" הבא.

**תרשים המכ"ם**

תשובות לשאלות כגון אלה המוצגות בלוח 5.2 ניתן להציג גראפית באמצעות תרשים המכ"ם (תרשים 5.3). תרשים זה מראה בברור מהם הצדדים החזקים של הארגון ומיהן נקודות התורפה.

אם משתמשים בכלי זה מדי מספר חודשים, הוא יראה אילו שינויים התרחשו במשך הזמן. שימוש קבוע בכלי יכול להוות שיטה יעילה לברר מה דעתם של עובדים בדרגים השונים של הארגון

שיתקבלו. אחד מעמיתנו האפגניים הציע את המיון הבא. האם אתם מסכימים עם מיון זה? אולי תרצו לשפרו?

1. חוסר מודעות לקונפליקט: אם "לא" היא תשובתכם לכל 15 השאלות.
2. מודעות לקונפליקט: אם "כן" היא תשובתכם ל-1 עד 5 שאלות.
3. מגיב לקונפליקט: אם "כן" היא תשובתכם ל-6 עד 10 שאלות.
4. בונה שלום: אם "כן" היא תשובתכם ל-11-15 שאלות.

**הערכת יכולת הארגון**

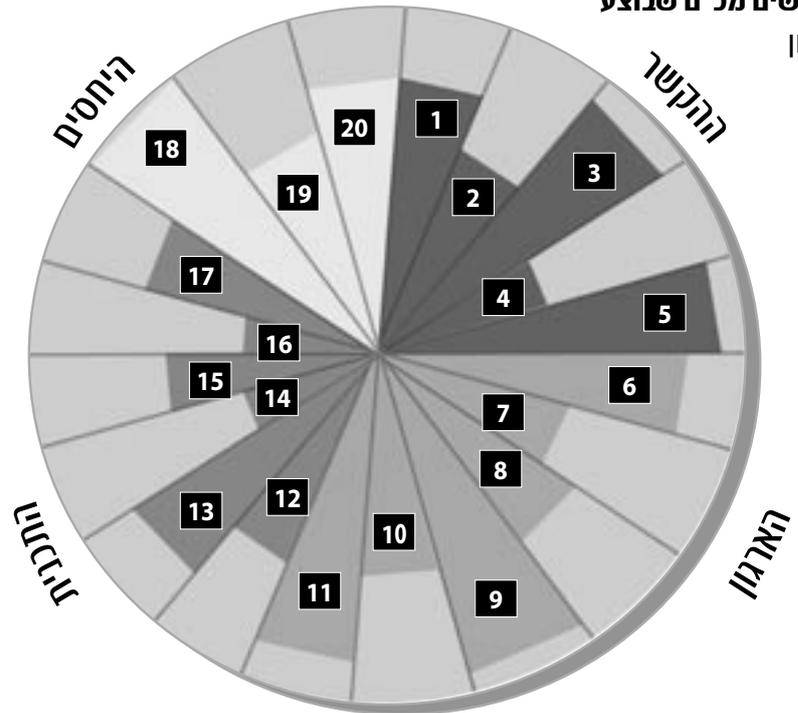
**באילו תחומים עלינו להתחזק?**

השאלות בלוח 5.2 מתייחסות לארבעה תחומים שונים של יכולות, שארגון הפועל באזור שמתנהל בו קונפליקט צריך לתת עליהם את דעתו:

- ההקשר
- הארגון עצמו
- התוכנית
- היחסים עם ארגונים אחרים

**תרשים 5.3: דוגמה של תרשים מכ"ם שבוצע**

הערכת יכולת הארגון - ארגון לא-ממשלתי בינלאומי, קרן אפריקה, פורום מטה הארגון



אם תסתכלו שוב במכ"ם, תראו שנקודות התורפה העיקריות מתרכזות בתחומים המסומנים במספרים 4, 7, 14 ו-16. תחומים אלה הם: איזון, שיטות ונהלים, חיזוק יכולות מקומיות ו-הערכה (על-פי רשימת הבדיקה בלוח 5.2). בהמשך, ניתן לבסס על כך תכניות לבניית יכולת בתחומים אלה. חשוב לציין גם את תחומי החוזק, ולהקפיד לתחזק ולתגבר אותם.

### בניית יכולת וקיום שותפויות

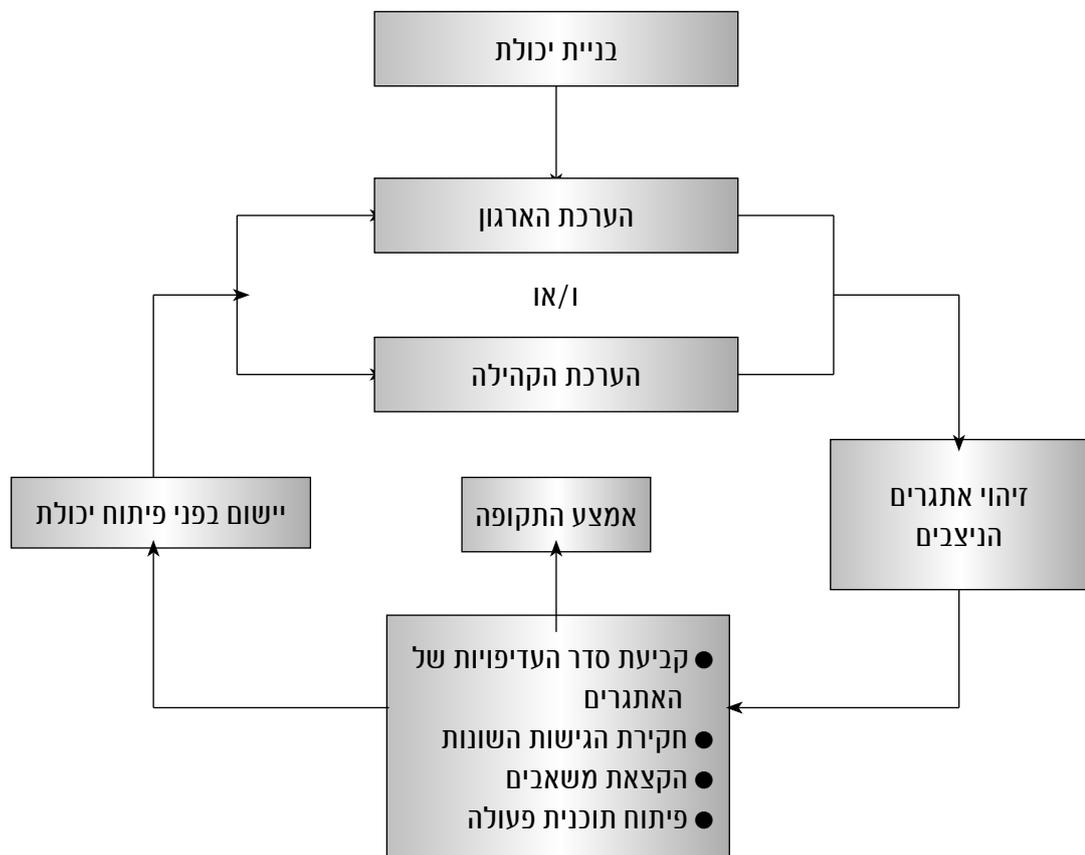
ארגונו, RTC, שגה בעבר במספר מקרים, כאשר התרכזו כמעט רק בחיזוק מיומנויות ההתמודדות של המתלמדים עם קונפליקטים, מבלי להתחשב כראוי גם ביכולות של ארגוניהם השונים

לגבי הצדדים החזקים והחלשים שלו. זהו כלי משתף, העוזר לאנשים לבטא את תפיסותיהם לגבי תפקודו של הארגון בכל תחום שבו הוא פועל.

● **שלב 1:** חזרו ובדקו את השאלות: האם אלה התחומים הרלוונטיים לכם? שכתבו ופשטו לפי הצורך.

● **שלב 2:** שאלו כל אחת מהשאלות ביחס לארגון שלכם. מלאו את החלק הרלוונטי של תרשים המכ"ם על-פי הערכתם של המשתתפים בתרגיל. השתמשו בצבעים שונים לתחומים השונים (הקשר, ארגון וכו'), זה יקל עליכם להבחין בתחומים מובהקים של חוזק ושל חולשה.

### תרשים 5.4: בניית יכולת



WITH THANKS TO MUHAMMED SULEMAN, AFGHAN DEVELOPMENT ASSOCIATION



החל מהצעד הראשון – מהערכת הארגון או הקהילה הנדונים, עד ליישום והערכה מיוחדת של הצרכים. על-פי ניסיונו, יש להקדיש תשומת לב מיוחדת לקביעת נהלים יעילים לקבלת החלטות ואחריותיות ברורה של כל העובדים מטעם הארגון – בעיקר של ראשי הארגון. ללא נהלים כאלה, הפעילות הקשורה בקונפליקט, וכל שאר הפעילויות, יתבצעו על דרך של טלאי על טלאי, וקשה יהיה לקיימן לאורך זמן.

### לעזור לאנשים להשתנות דרכים לצירוף דמויות מפתח

הכנסת שינויים בארגון עלולה להיות תהליך מתסכל וקשה. כשם שהאסטרטגיות שתפתחו כדי להביא לידי שינוי בתכנית הן חשובות, כן חשובות גם האסטרטגיות שתפעילו כדי לעודד

ליישם מיומנויות אלה לאורך זמן, ולעמוד בלחצים שעלולים להיווצר בשל כך. החדרת מדיניות ודרכי פעולה חדשות לארגון חלש מבחינה מבנית ומנהיגותית, עלולה להוביל עד מהרה לדמורליזציה, ובמקרה של ארגונים קטנים, אף להתפרקותם. המושג "בניית יכולת" נהפך לסיסמא אופנתית, ונוספו לו פירושים שונים. כללית, פירושו חיזוק התכונות, היכולות, המיומנויות והמשאבים של הפרט ושל כלל העובדים בארגון. לכן, זהו תהליך מתמשך, המגיב על תנאים משתנים בחברה ובתוך הארגון עצמו. התמודדות עם קונפליקטים יוצרת צרכים חדשים במיומנויות ובידע, ואילו הארגונים עצמם זקוקים באופן מתמיד להתחזקות ולהתפתחות.

תרשים 5.4 מציג הסתכלות אחת על יישום התהליך של בניית יכולת בארגון או בקהילה. התרשים מראה תהליך רציף, בכיוון השעון,



## טיפים להחדרת רעיונות לשינוי

- נסו לגלות איזו תועלת תצמח לאנשים בארגון מהשינוי: שיפור התדמית, למשל. איך תגרמו לכך שיהיה להם כדאי להשתנות?
- תנו להם זמן: אנשים צריכים מרחב כדי לשאול שאלות, להיות מבולבלים, להתווכח. ייתכן שדעתם כבר משתנה, אך הם לא יצהירו על כך עד שיהיו בטוחים.
- אנשים לומדים ומשתנים בדרכים שונות: חשפו אותם לפעילויות ולהתנסויות שונות. לעתים קורס או סדנא יכולים להועיל.
- אל תפעילו עליהם לחץ מופרז ואל תגרמו להם להתגונן או להרגיש אשמים: זה עלול לחזק את התנגדותם.
- הקפידו על בניית יחסים טובים: תנו חיזוקים לאלה שעובדים אתכם, והקדישו זמן לשיחות אישיות עם כל אחד מהם, באווירה נינוחה.
- חפשו אנשים או ארגונים אחרים בעלי מסר דומה לשלכם והפגישו אותם עם האנשים שלכם. האם יש קבוצות דומות כאלה?
- ספקו להם זרם בלתי פוסק של מידע רלוונטי שתומך בטיעון שלכם; חשפו אותם לסיפורים על פעולות מוצלחות שהתבצעו בשטח, אפילו אם הן בוצעו על ידי ארגונים "ריבים".
- תנו להם סיבות מוצקות המצדיקות שינוי, בגיבוי הצגת ראיות רהוטה.
- עזרו לאנשים לנתח את ההתנסויות שלהם עצמם, ואת אלה של הארגון, ולהבחין בחשיבות הניתוח לצורך התמודדות עם נושאים שמתעוררים.
- אל תהיו היחידים שמנסים לגרום לשינוי פן תהפכו מטרה לתרעומת של האנשים: הגיחו למסר לבוא מאנשים שונים, שכבר השתכנעו בצורך בשינוי.
- עזרו לאנשים להאמין בעתיד טוב יותר: התוכלו לפתח חזון משותף לארגון?
- הקפידו למקד את מאמצי השכנוע שלכם באנשים שונים: התמקדות רק באחד או שניים השולטים בתהליך קבלת ההחלטות היא טעות.

### התגברות על חששות – דוגמא מארגון "קונפליקט ושינוי" במזרח לונדון

- במצבי קונפליקט, אנשים נוטים להרגיש חסרי אונים וחסרי תמיכה. אנחנו מקיימים סיעור מוחות כדי לגלות מה דרוש כדי לתמוך ולחזק אותם, ברמת הארגון וברמה האישית.
- לאחר מכן, אנו מבקשים אותם לבצע תרגיל הקשבה פשוט, לפני שיתחלקו לזוגות ויקשיבו כל אחד לתגובתו ולרגשותיו של אדם אחד נוסף, כלפי השינוי המתוכנן.
- אנו מבטאים בעילום שם (בעזרת כרטיסיות או דפים) את החששות שאנשים הביעו כלפי השינוי המוצע – למשל: האם פירוש שנצטרך לעבוד יותר, או: האם תפקיד המורה ישתנה?

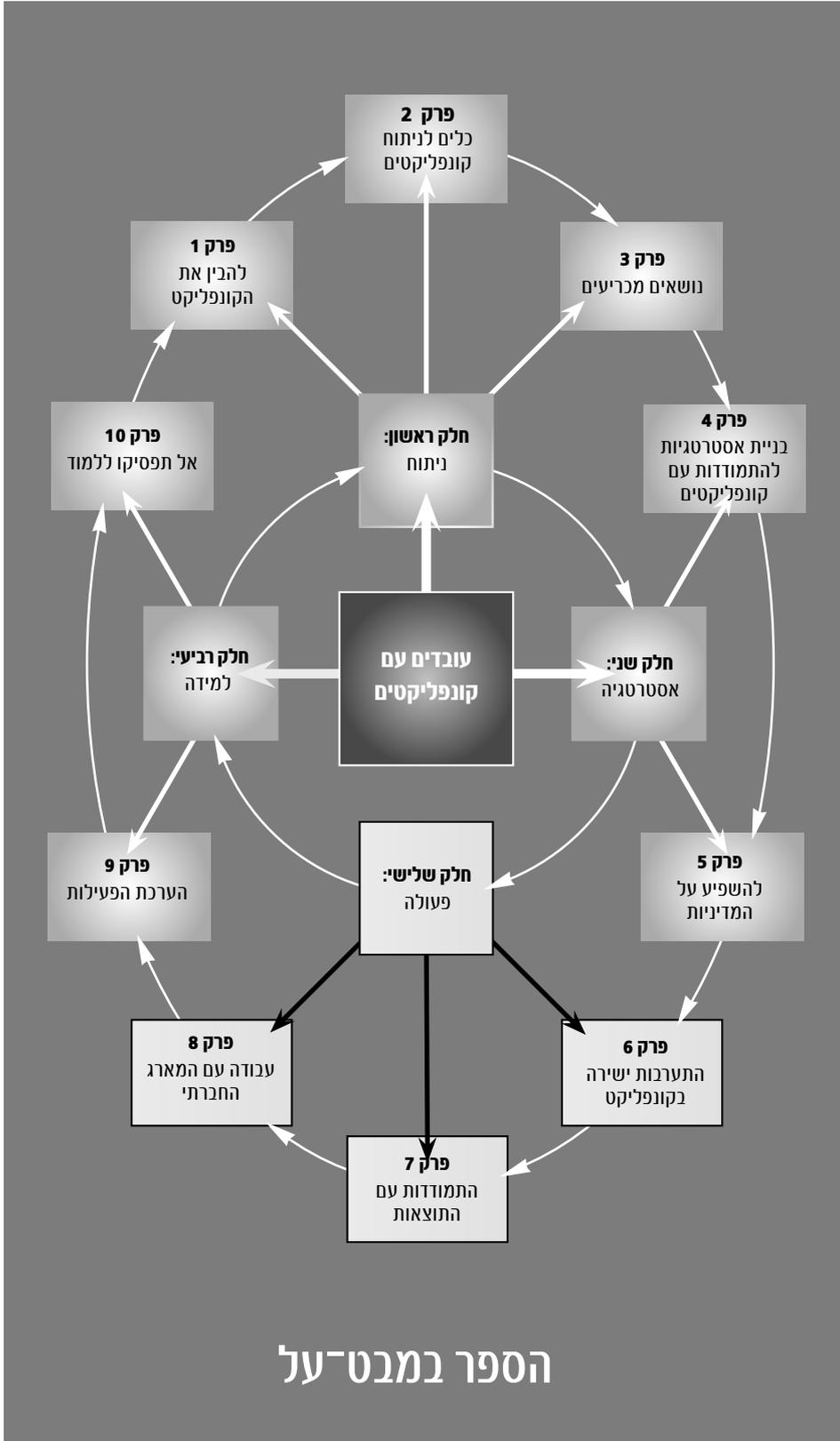
אנשים להקשיב בפתיחות לשינויים שאתם מציעים, ולקבל את העובדה שהם אכן נחוצים. אין מדובר כאן בכפיית דעתכם, אלא במציאת דרכים לפתור את הבעיה של אנשים המתנגדים לשינוי באופן עקרוני, או כאלה שבגלל מעמדכם בתוך הארגון, אינם מקשיבים לכם או אינם מכבדים את דעתכם. בסופו של דבר, כל שינוי יצטרך לשקף את דעתם של כל האנשים שיושפעו ממנו. ואולם, כדי שניתן יהיה לברר מה אנשים חושבים, הם צריכים קודם כל להיפתח לרעיונות של שינוי הטומנים בחובם אתגרים. לפניכם רשימת רעיונות ודרכים להצגת האפשרות של שינוי בפני אנשים. הרשימה עובדה מתוך מאמר של פרופ' Mari Fitzduff, שנכתב עבור התייעצות בינלאומית לאנשי מקצוע בחסות RTC, שנערכה בדרי שבצפון אירלנד, ב־1998.

אתם מוזמנים לנסות גישה זו כדי להביא לשינוי בארגון שלכם, או לפתח שיטה אחרת בעצמכם. תנו דרור ליצירתיות שלכם!

עד כאן, התמקדנו בהכנה לפעולה, בניתוח המצב, בתכנון, בהבהרת המטרות שלכם, ובשיתוף הרעיונות שלכם עם אחרים. פרק 6 מביא דוגמאות לפעולות שתוכלו לנקוט כאשר אתם מתערבים בקונפליקט באופן ישיר.

- לאחר אֶשְׁכּוּל החששות בקבוצות יחד עם חששות דומים להם, נתמקד בכל קבוצת חששות לחוד, ונזהה מה נחוץ כדי שהחשש יתפוגג.
- בדרך כלל, תרגיל זה מסייע לאנשים להבחין שיש דרכים להתגבר על החששות והפחדים שלהם.
- הנקודה החשובה היא, שהם ביטאו את חששותיהם בפתירות, ושהועלו רעיונות כיצד להתמודד עמם.

בתחה ל-Ruth Musgrove מארגון Conflict and Change  
2A Streatfield Avenue, London E6



## הספר במבט-על

# חלק שלישי: פעולה

בכל מקום בו יש קונפליקט, קיים פוטנציאל לבניית שלום. בחלק הראשון והשני של הספר הצגנו מספר שיטות לניתוח ההתרחשויות ולבניית אסטרטגיות. עכשיו אנו מגיעים לשלב שבו צריך לפעול. ייתכן שיש לכם כבר ניסיון במעורבות פעילה למען השלום והצדק - במקרה זה, חלק ממה שייאמר להלן יהיה מוכר לכם. ואולי זהו תחום חדש עבורכם, הגורם לכם למתח מסוים, אולי בשל מכשולים הניצבים בדרככם או משום שאתם חשים שדרושה לכם עוד הכנה רבה. בשני המקרים, אנו מקווים שחלק זה של הספר יהיה לכם לעזר רב. הוא כולל עצות לגבי מגוון רחב של פעילויות שניתן לבצע כדי להתמודד עם קונפליקטים. אנו מקווים שתגלו מספר רעיונות ליוזמות חדשות וגם שתשאבו עידוד לפתח ולחזק את העבודה שאתם כבר מבצעים.

בחלק זה של הספר, נציג רשימת פעולות המובנות ומיושמות באופן אוניברסלי, ואשר ניתן ליישם או להתאים אותן להקשרים מסוגים רבים. חילקנו אותן לשלושה פרקים, על-פי מטרותיהן:

**פרק שיש:** **התערבות ישירה בקונפליקט** – פרק זה מתאר פעולות המתמקדות בקונפליקט עצמו, כולל פעולות השואפות לשנות את הדינמיקה של הקונפליקט ולהשיג הסדר ושלום באמצעות ניהול הקונפליקט והפחתת האלימות.

**פרק שביעי:** **התמודדות עם התוצאות** – פרק זה מתאר פעולות המתמקדות בתוצאות הקונפליקט, כולל פעולות העונות על צרכים המתעוררים כתוצאה מאלימות, פיזית ונפשית כאחד.

**פרק שמיני:** **עבודה עם המארג החברתי** – פרק זה מתאר פעולות המתמקדות במארג החברתי של החברה, כולל פעילות ארוכת טווח, המיועדת להביא לטרנספורמציה של עוולות במבנים החברתיים, שעלולות לגרום לקונפליקטים מזיקים בעתיד.

שלוש הקטגוריות האלה מתייחסות לפעילות לטווח קצר, בינוני וארוך. על-פי ניסיונונו, כדי להשיג שלום אמיתי (חיובי) ובר קיימא, יש לכלול את כל שלושת ההיבטים. חשוב גם שהפעילות תתמקד במישורים שונים: החל מהאישי ועד לגלובלי. העובדה שאינכם יכולים לצפות שתוכלו לעשות הכול בעצמכם, מדגישה את החשיבות שבמציאת בני ברית הפועלים, או שניתן לעודד אותם לפעול, בהיבטים שונים וברמות שונות של הקונפליקט.

בחרנו להציג כאן כמה מן הפעולות הנכללות ברמת אנשי המקצוע בדרג הביניים. כל הפעולות המוצגות כאן נוסו על ידי עמיתים שלנו בנסיבות ומקומות שונים. כללנו ככל האפשר גם דוגמאות מהניסיון שלנו. בסוף הספר, בפרק 10, תמצאו רשימת ארגונים ומקורות שיוכלו לסייע לכם להרחיב את הידע שלכם.

ישנן, כמובן, נקודות כניסה שונות לכל קונפליקט - ופעולות שונות שאפשר לנקוט. הטבלה בעמוד הבא מראה עד כמה האפשרויות נרחבות, והרשימה המוצגת בה רחוקה מלהיות שלמה. אם אי-פעם תתפתו לומר, "ניסינו הכול", אנו מזמינים אתכם לבלות חמש דקות בהתבוננות ברשימה זו, ולבחון האם אתם עדיין חשים כך.

## כלי מדיניות למניעה ולשיכון של קונפליקטים

### דיפלומטיה רשמית

- תיווך
- משא ומתן
- פיוס
- שירותים טובים [של תיווך]
- התייעצויות בלתי רשמיות
- ועידות שלום
- צעדים חד-צדדיים להבעת רצון טוב
- קיום מרכזים לניהול קונפליקטים
- שליחים מיוחדים
- סנקציות דיפלומטיות
- עתירות/גינויים בינלאומיים
- דיפלומטיה בעתות משבר ומלחמה
- כפייה באמצעים דיפלומטיים
- הכרה דיפלומטית
- ביטול הכרה דיפלומטית
- אישור/ביטול אישור
- קו חם

### שיטות לא רשמיות לניהול קונפליקטים

- גישור
- תמיכה בארגונים מקומיים העוסקים ביישוב ובמניעת קונפליקטים
- ועדות שלום
- גופים אזרחיים המנהלים מעקב אחר השלום
- ביקורים של ארגונים/אנשים/עדים חשובים
- אגודות יידיים
- מאבקים בדרכים לא אלימות
- סדנאות להנחיה/פתרון בעיות בדרכים לא אלימות
- חילופי תרבות
- משלחות חקירה אזרחיות
- דיפלומטיה הומניטרית

### צעדים צבאיים

- מניעת קונפליקטים באמצעות כוחות לשמירת השלום
- ארגון מחדש של מבנה הכוחות הצבאיים או שילובם/מיזוגם
- התמקצעות/רפורמה בצבא
- שחרור הכוחות הצבאיים והקמתם במתכונת חדשה
- סיוע צבאי
- תכניות משותפות בין צבאות
- אסטרטגיות הגנה חלופיות
- צעדים בוני אמון וצעדי בטיחות
- הסכמים לאי-התקפה
- הסדרים משותפים לבטיחות או לשיתוף פעולה
- הרתעה
- אזורים מפורזים
- אמברגו או הסגר על משלוחי נשק
- איום או שימוש בכוח
- פירוק נשק
- הסכמי פיקוח על נשק
- פיקוח על הפצת נשק
- נהלים לניהול משברים
- התערבות צבאית מוגבלת
- אכיפת שלום

### צעדים כלכליים וחברתיים

- סיוע בפיתוח
- רפורמות כלכליות
- שת"פ כלכלי ושיתוף משאבים
- סחר בין-קהילתי
- פרויקטים משותפים
- השקעה כלכלית פרטית
- סיוע בריאות
- תכניות בחקלאות
- התניית סיוע
- סנקציות כלכליות
- סיוע הומניטרי
- שיבת פליטים או עקורים למולדתם או יישובם מחדש

### התפתחות פוליטית ואמצעים שלטוניים

- הקמת מפלגות פוליטיות
- הקמת מוסדות פוליטיים
- רפורמה, תמיכה ומעקב אחר שיטת הבחירות
- ועידות ארציות
- פיתוח חברה אזרחית
- קידום מעקב והקמת מוסדות בנושא זכויות האדם
- הסדרי שיתוף-כוח
- ביזור הכוח
- משטרי נאמנות [לקראת שלטון עצמי]
- שטחי חסות [פרוטקטורטים]
- ועדות חוקה ורפורמות

### צעדים שיפוטיים ומשפטיים

- ועדות חקירה/בתי דין לפשעי מלחמה
- רפורמות שיפוטיות/משפטיות
- ועדות חוקה
- רפורמות במשטרה
- בוררות
- פסיקה
- תמיכה במוסדות משפטיים של האוכלוסייה המקומית

### צעדים בתחום התקשורת

#### והחינוך

- תחנת רדיו/ערוץ טלוויזיה להפצת רעיונות השלום
- התמקצעות בתחום התקשורת
- הכשרת עיתונאים
- שידורים בינלאומיים
- קידום מקורות מידע ותקשורת חלופיים
- חינוך אזרחי
- פרויקטים של השכלה פורמלית
- חינוך לשלום
- ביקורי גומלין
- הכשרה בניהול, יישוב ומניעת קונפליקטים

מתוך: Michael Lund, Preventing Violent Conflict: A Strategy for Preventive Diplomacy, U.S. Institute of Peace, 1996

## אנשים "מבפנים" וגורמים "חיצוניים"

רוב האנשים הפעילים בהתמודדות עם קונפליקטים הם על-פירוב אנשים "מבפנים" – כלומר, אנשים שהם חלק מהקונפליקט או כאלה שחיים לצדו כבר זמן רב. ייתכן מאוד שתיאור זה הולם גם אתכם, וזה משקף את המציאות שבה, בדרך כלל, אנשים צריכים לפתור את בעיותיהם בעצמם. גורמים "חיצוניים", הם אלה שהאירועים אינם קשורים אליהם ישירות, אך הם מודאגים מהם, ומסוגלים לסייע. ואולם, הם עלולים גם להפריע. וזה אינו מפתיע: יצרני נשק, למשל, הם גורמים "חיצוניים" בעלי אג'נדה מסוימת, המפיקים את עושרם מקונפליקטים אלימים. מבריחי סמים הם קבוצה נוספת מאותו סוג.

עם זאת, גם בין הגורמים החיצוניים שמבקשים להשפיע על המצב בכיוון של שלום וצדק, ישנם רבים שהשפעתם הפוכה. מניסיוננו, הסיבה העיקרית לכך היא, שהם נחפזים מדי לפעול, מבלי להקשיב לאנשים המעורבים בקונפליקט. כתוצאה מכך, הם פועלים על סמך מספר הנחות שעלולות להיות שגויות, והן:

- לא נעשה עד עכשיו שום דבר משמעותי כדי להתמודד עם הקונפליקט.
- למקומיים אין שיטות יעילות להתמודד עם קונפליקטים.
- אין בין המקומיים אנשים בעלי הידע הדרוש להתמודדות עם הקונפליקט.
- התרבות המקומית דומה מאוד לתרבות שלנו [כלומר, של הגורמים החיצוניים].
- אין קבוצות או ארגונים מקומיים בעלי יכולת פוטנציאלית לחולל שינוי במצב – להוות כוח מקומי שוחר שלום.
- ניתן להנחיל וליישם את השיטות שפותחו בארצותיהם [של הגורמים החיצוניים] בכל ארץ אחרת, בשינויים מזעריים או ללא כל שינוי.
- אפשר לטפל בקונפליקט הזה ביעילות בנושא מקומי.

← עם זאת, חשוב לציין גם שלעתים קרובות, הגורמים החיצוניים אכן ממלאים תפקיד מכריע וחיובי למדי. למעשה, ללא יחידים וארגונים מבחוץ, שמעוניינים להעניק ממשאביהם וממומחיותם, יוזמות רבות לא היו יוצאות לפועל ומצליחות. שחקנים מקומיים, ללא עזרה מורלית או חומרית, במקרים רבים אינם די חזקים כדי לעמוד בלחצים של המצב, אף כי ייתכן שיש להם כל הניסיון והידע הדרושים. המפתח להצלחת מעורבותם של גורמים חיצוניים טמון בהבנתם, שתפקידם הראשון במעלה הוא לחזק את יעילותם של האנשים הפנימיים, ולהבטיח בכל שלב ושלב, שאותם אנשים פנימיים יהיו המנוע הראשי לשינוי. הישג חשוב שכדאי לשאוף אליו הוא אישוש וחיזוק היכולות של קהילות וכוחות שלום מקומיים.

בעבר, רוב הגורמים החיצוניים באו ממדינות עשירות, "דמוקרטיות". אחת ההתפתחויות המרגשות שאנחנו בארגון RTC עדים לה בשנים האחרונות, היא הגידול במספר אנשי המקצוע מאזורים שבהם מתנהלים קונפליקטים, המתמקצעים ומתפנים לסייע לעמיתיהם המתמודדים עם קונפליקטים במקומות אחרים בעולם, וזאת בנוסף לעבודתם השוטפת במקומותיהם. הודות לניסיון המעשי והממושך שצברו בעבודתם בבניית שלום במשך כל חייהם, תרומתם של אנשים אלה יכולה להיות יוצאת מן הכלל ביעילותה.

← לכל חברה יש שיטות משלה ליישוב סכסוכים, וכל פעולה שמטרתה להתמודד עם קונפליקטים בימינו חייבת להתחשב בהן. חשובו אילו גישות מקובלות, או מרכיבים מסוימים שלהן, יכולים להיות רלוונטיים. למשל, הפניית בעיה לזקני העדה במקום למוסד של המדינה יכולה להיות, לכאורה, צעד מצוין. ואולם, אם זקני העדה באותו אזור, כמעט על-פי הגדרה, אינם רואים בנשים בני אדם שווים זכויות, אולי מוטב לפקפק במידת התבונה של צעד כזה.

אם הוזמנתם לסייע בקונפליקט כגורם חיצוני, אנו ממליצים שתקדישו זמן לבדיקת הנחות היסוד שלכם. בדקו אותן על ידי הקשבה לאחרים, ועל ידי חשיבה ביקורתית. רק כך תוכלו להבטיח שרעיונותיכם ושיטותיכם יתבססו על צרכים אמיתיים ויהיו מוכוונים במלואם לנסיבות של הסיטואציה המקומית.



# פרק 6: התערבות ישירה בקונפליקט

## תקציר

פרק זה מתאר מספר פעולות אפשריות להשפיע על קונפליקט באופן ישיר. פעולות אלה, שנבחרו מתוך מבחר גדול של אפשרויות, הן מעשיות ובהישג יד של אנשים מהשורה, המחויבים לבניית שלום וצדק.

## מבוא

פרק זה מציג את הקטגוריות והפעולות המומלצות הבאות:

## לקראת התערבות

1. זיהוי ושינוי גישות כלפי הקונפליקט: מסגרת להבנה כיצד אנו מגיבים לקונפליקטים, ולהרחבת מספר הגישות שבאפשרותנו לנקוט.
2. זיהוי דעות קדומות והפחתתן: צעדים לזיהוי ולשינוי הסטריאוטיפים והדעות הקדומות שלכם ושל צדדים לקונפליקט.

## העלאת מודעות וגיוס תמיכה בשינוי

3. סינגור (lobbying): פנייה ישירה למקבלי החלטות ולבעלי גישה ישירה אליהם, כדי לשכנע אותם לשנות או לקבוע מדיניות או חקיקה מסוימת.
4. מסעי הסברה: פעולות המיועדות לגייס את הציבור הרחב לתמיכה בנושא מסוים, כדי שמקבלי החלטות יאלצו לשנות את מדיניותם או את החוק.

5. פעולה ישירה לא-אלימה: פעולות המיועדות לשנות מצב של עוול או דיכוי על-ידי הפעלת כוח לא-אלימים או על ידי שכנוע.

## מניעה

6. מניעת ההסלמה של הקונפליקט עד כדי התפרצות של אלימות: פעולות המתמודדות עם הקונפליקט בשלב מוקדם שלו, כדי למנוע את הפיכתו לאלים.

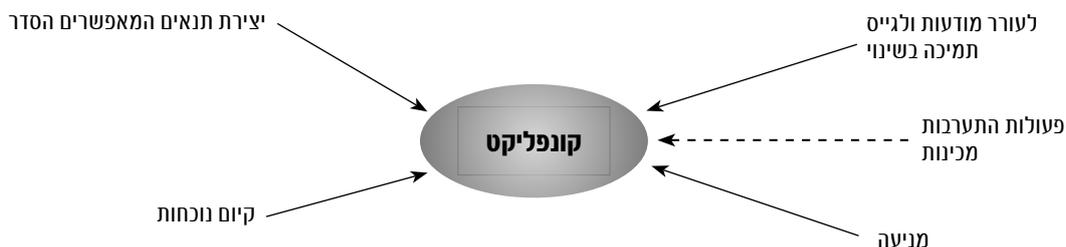
## קיום נוכחות

7. הגנה לא חמושה: חברי ארגונים בינלאומיים, לא חמושים, המתלווים אל יחידים או קבוצות של מקומיים המאוימים, כדי להגן עליהם פיזית.
8. מעקב ותצפית על ידי משקיפים: פעולות המיועדות לאיסוף מידע ולדיווח מכלי ראשון בנוגע להתפתחויות בקונפליקט, כולל אימות שהסכמים שהושגו אכן מקוימים.

## יצירת תנאים המאפשרים הסדר

9. בניית אמון: בנייה מחדש וחיזוק האמון ההדדי והביטחון בין הצדדים היריבים.
10. הנחיית דיאלוג: יצירת תנאים המאפשרים לצדדים היריבים להידבר באופן ישיר.
11. משא-ומתן: תהליך המאפשר לצדדים לדון באופציות אפשריות, ולהגיע להסדר באינטראקציה פנים אל פנים.

## תרשים 6.1: התערבות בקונפליקט



להרוג נחש זה לערוף את ראשו.  
מלאווי

גישה לא-אלימה, במובן שלא היינו רוצים שמעשה כלשהו מצדנו יגביר את האלימות או יוסיף צורה נוספת של אלימות. חשוב לומר כאן מילים אחדות על המושג אי-אלימות לשיטתנו.

אנשים רבים החיים ומתמודדים עם מצבים של חוסר יציבות ואלימות החוזרת ונשנית לפרקים, מאמצים לעצמם פילוסופיית חיים "פרגמטית". פירושו של דבר הוא, שהם אינם משתמשים באלימות כי אין להם כל סיכוי להשיג דבר מה על ידי כך, ולעומת זאת, שימוש באלימות עלול היה לגרום להם סבל רב. ויש ביניהם כאלה שאינם פונים לדרכים אלימות כי הם חוששים מפני הנזק

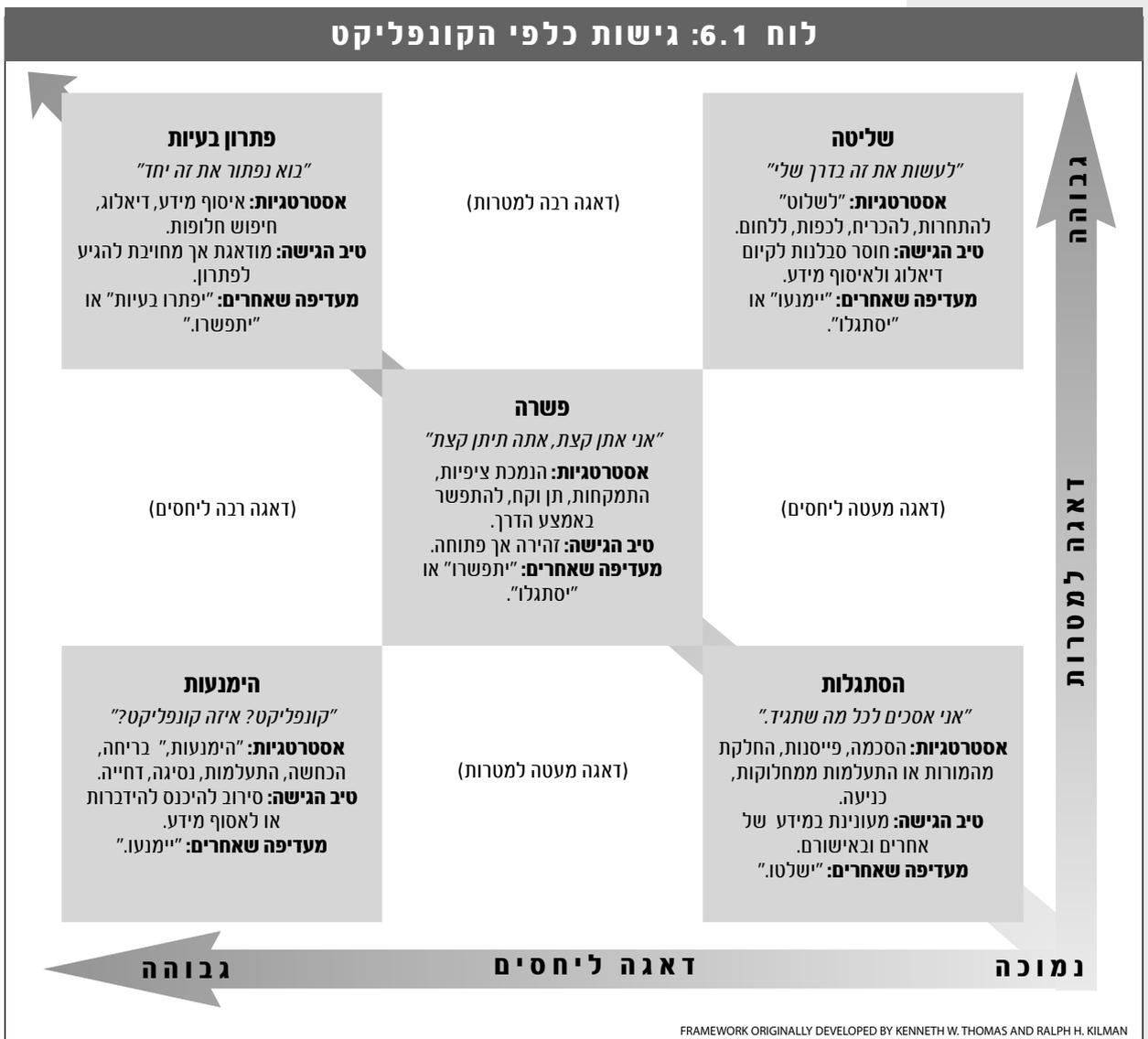
12. **גישור:** תהליך המונחה על ידי צד שלישי, שיכול לסייע לצדדים היריבים להגיע להסדר מוסכם בעצמם.

13. **בוררות:** פעולה של צד שלישי בעל סמכות, כדי לאכוף הסדר.

## אי-אלימות כגישה להתערבות בקונפליקטים

קונפליקטים, כאמור, הם חלק מהחיים. טיבן של בעיות להחריף כאשר מתרחשת אלימות. לכן, הגישה שלנו להתערבות בקונפליקטים היא

### לוח 6.1: גישות כלפי הקונפליקט



FRAMEWORK ORIGINALLY DEVELOPED BY KENNETH W. THOMAS AND RALPH H. KILMAN

(מטרות) לבין המאמץ להימנע מיצירת אויבים (יחסים). טווח ההתנהגויות הוא עצום, וההגדרה וההערכה של סגנונות התנהגות שונים הן תלויות תרבות וְקָשָׁר. כל הסגנונות יכולים להתאים בנסיבות מסוימות, ולהיות הרסניים בנסיבות אחרות. אנו מציגים כאן מסגרת לקביעת גישתכם המועדפת לקונפליקט, ומספר גישות אפשריות אחרות שתמצו אולי לקחת בחשבון. לוח 6.1 מציג חמש גישות לקונפליקט, מסודרות לאורך שני צירים: ציר הדאגה למטרות, וציר הדאגה ליחסים. לדוגמא, "שליטה" משקפת דאגה רבה למטרות ודאגה מעטה ליחסים; "הסתגלות" משקפת דאגה רבה ליחסים ודאגה מועטה למטרות; "פשרה" משקפת עמדת ביניים שבה הדאגה למטרות וליחסים מאוזנת.

- ← **איזו מחמש הגישות האלה משמשת אתכם בתדירות הגבוהה ביותר בקונפליקטים, בין בתוך הארגון או הקבוצה שלכם, ובין מחוצה לו, ביחס לקונפליקטים בקהילה?**
- ← **האם לכם ולעמיתים בארגון יש גישות שונות?**
- ← **אילו גישות נחלו את ההצלחה הרבה ביותר בהתמודדות עם קונפליקטים בארגון שלכם, במשפחתכם, בקהילתכם, או בחברה הסובבת אתכם? מדוע?**



ארוך הטווח שעלול להיגרם למארג החברתי על ידי חיזוקה של תרבות האלימות.

בנוסף לכך, כמעט בכל מקום ניתן למצוא יחידים, קבוצות וארגונים המחויבים, מתוך אמונה ושכנוע פנימי עמוק, למאבק למען שלום וצדק, ומסרבים לאחוז בנשק. הם שואבים השראה מדבריו של מהטמה גנדי, שאמר: "... זוהי סיבה שאני מוכן למות למענה, אך אין שום סיבה שבעבורה אסכים להרוג."

סוג זה של אי-אלימות פעילה הוא יותר מאשר הסירוב לאחוז בנשק. זוהי גישה חיובית, יצירתית, מלאת דמיון ובעלת סגולות ריפוי. זוהי גישה השואפת להעיר ולעורר את האנושיות המשותפת של כל המעורבים בדבר, ובד בבד לפעול גם למען עצירה או מניעה של התנהגות הרסנית. אולי העוצמה החשובה ביותר הטמונה בגישה של אי-אלימות היא בניית חלופה בת-קיימא לאלימות ולאייצדק (ר' אי-אלימות פעילה בפרק 1).

בפועל, הפרגמטיים והמאמינים מתאחדים ברוב המקרים. ארגון RTC משתייך למחנה הפרגמטיים.

כללית, הפעולות הנסקרות בפרק זה שואפות להביא לטרנספורמציה בקונפליקט כדי להפחית את מידת האלימות שאליה הגיע, ולמנוע את השימוש באלימות. אנו מעודדים אתכם לשלב פעולות לא-אלימות בהתאם לאסטרטגיה ארוכת הטווח, שאתם כבר מפעילים. אף כי כל פעולה מתוארת בנפרד, לעתים התערבות אחת תדרוש שילוב של מספר פעולות. הרשימה הבאה מוצעת כנקודת מוצא, כדי לתת לכם מושג מסוים והדרכה ראשונית.

## לקראת התערבות

### 1. זיהוי ושינוי גישות כלפי הקונפליקט

כאשר מתערבים בקונפליקט, חשוב להיות מודעים לאופנים שבהם אתם והארגון שלכם יכולים להשפיע על התהליך באמצעות גישותיכם והתנהגותכם, המשקפות בדרך כלל את הגישה האופיינית שלכם לקונפליקטים בכלל. כדאי להיות מודעים לגישות חלופיות שניתן לאמץ, ולהכיר בגישות האופייניות לצדדים אחרים המעורבים בקונפליקט.

ניתן לייצג את ההתנהגות בקונפליקט בכל רגע נתון, כתוצאה של המתח בין השגת הרצוי

## 2. זיהוי דעות קדומות והפחתתן

במקרים רבים, ניתוח הקונפליקט יבליט גישות ותדמיות שליליות של כל צד כלפי יריבו. אם אין מכירים ומטפלים בכך, גישות אלה עלולות להוליד אפליה הדדית בין הצדדים, ולהגביר את המתח והאיבה ביניהם. הקטגוריות הרלוונטיות מבחינת דינמיקה של הקונפליקט הן:

● **דעה קדומה:** דעה שנוצרה מראש, על משהו, משהו או על קבוצה, ללא סיבה מוצקה או ללא מידה מספקת של ידע או ניסיון.

● **סטריאוטיפ:** תדמית הכללתית הנוצרת כאשר הדעה הקדומה הקיימת נגד קבוצה מסוימת היא כה פשטנית, עד שכל חברי הקבוצה נתפסים כמי שמתאפיינים בתכונות מסוימות (שליליות, בדרך כלל).

● **אפליה:** התנהגות (שלילית בדרך כלל), הנובעת מדעה קדומה ומסטריאוטיפים נגד קבוצה או קבוצות מסוימות.<sup>1</sup>

אפליה יכולה להיות ישירה, כגון כאשר החוק מפלה קבוצה מסוימת, ולחילופין, היא יכולה להיות עקיפה – כגון תנאי העסקה או כישורים שאינם בהישג ידן של קבוצות מסוימות. כאשר לדעות הקדומות ולסטריאוטיפים יש שורשים עמוקים בחברה, האפליה עלולה להשתקף

בחוקים ובמוסדות וכן בהתנהגות של יחידים משני צדי המתרחש.

דעות קדומות, סטריאוטיפים, אפליה וה"איזמים" למיניהם (גזענות [racism], כיתתיות [sectarianism], שבטיות [tribalism], סקסיזם, אג'יזם) דעות קדומות נגד בני גיל מסוים (גלל גילם) יכולים לשרור במודע ושלא במודע. מעטים מאתנו מזהים את הדעות הקדומות של עצמם, ובדרך כלל אנו מכחישים את קיומן בעזרת סיבות הולמות, המצדיקות לכאורה את רגשותינו ואת התנהגותנו. במקרים רבים מדי, ארגונים מסרבים להודות בנוהגים המפלים שלהם, בטענה שאינם מכוונים ואינם בשליטתם.

בחברות שסועות מבחינה אתנית ופוליטית, גישות והתנהגויות שליליות כאלה מועברות מהורים לילדיהם, ומונצחות על ידי המנהיגים הפוליטיים והתרבותיים. אם מצב דברים זה חל גם במקרה שלכם, תידרשו לטפל ולהתמודד לא רק עם הדעות הקדומות, הסטריאוטיפים והאפליה עצמם, אלא גם עם ההיבטים העמוקים יותר של התרבות והפוליטיקה, שנותנות לדעות הקדומות גושפנקה חוקית.

דעות קדומות המושרשות משכבר הימים נוטות להתחזק לאחר משבר אלים. לכן, פעילות לבניית שלום ארוך טווח לאחר קונפליקט, צריכה לכלול פעולות המיועדות להביא לפיוס ולקיום דיאלוג בין הצדדים, לצד עבודה שמטרתה להתמודד עם הסבל והפגיעות שכל הצדדים המעורבים חוו בעבר.

### דעות קדומות: סיפורה של משפחה שנקטה פעולה פשוטה אך אמיצה

בחברה שיש בה שסע עמוק, בייחוד בחברה שבה אנשים מוגדרים על-פי גזעם, נישואי תערובת הם נושא מעורר מחלוקת. אנשים שעושים את המעשה הנועז ותובעים את זכותם להינשא לבן/בת זוג מהצד השני של השסע, נתקלים באתגרים רבים.

לצעירה אחת, בת למשפחה מעורבת, היו בעיות בתוך המשפחה. בעיות אלה החרפו לאחר מות אביה. לאב, שהיה ממוצא אירופאי, היה בן מבוגר ממנה, מנישואיו הקודמים. במשפחתה של אמה, ראו בה לבנה זרה, ובמשפחת אביה ראו בה נחותה כי הייתה שחורת עור. היא הייתה אומללה ולא אהבה את הצבע שלה. תמיד הרגישה לא שייכת. כנערה לא יכלה לצאת למקומות בילוי.

יום אחד אחיה אמר לה: "את אחותי, ואת בסדר גמור. נולדת מאהבה בין הורייך." הוא התחיל להזמין אותה לבילויים יחד עם חבריו, שחורים ולבנים כאחד. כשאנשי הקהילה ראו את התנהגותו של האח החורג, הם שיפרו את יחסם אליה. על ידי כך היא הצליחה לתקשר עם אנשים ולהעריך את עצמה.

יוזמות שמטרתן לסייע הן ליחידים והן לארגונים לזהות את הדעות הקדומות שלהם, ולמצוא דרכים לצמצם אותן עוד בשלב מוקדם, יכולות למנוע הסלמה של קונפליקט, שעלולה להגיע עד כדי הגברת הקיטוב והתפרצות אפשרית של אלימות.

### הפחתת דעות קדומות כפעולה מעשית

בקטע הבא נציג, כנקודת מוצא, מספר דרכים שיעזרו לכם להכיר בדעות הקדומות של עצמכם ולחקור אותן, לפני שהן יגררו אתכם לעימות או למשבר עם קבוצות אחרות.

התחילו עם עצמכם, וחקרו את הדעות הקדומות המשפיעות עליכם מבלי שאתם מודעים לכך. אם תשיבו על השאלות הבאות, תוכלו לעשות זאת באופן ממוקד:

1. באיזה גיל גיליתם שיש קבוצות שונות בחברה שבה אתם חיים?
2. מה אמרו לכם במשפחה ובקהילה שלכם על אותן קבוצות אחרות, ועל הקבוצה שלכם?
3. מנו את הקבוצות השונות – החברתיות, הפוליטיות, האתניות, הדתיות, וכו' – שאתם מחבבים באופן אינסטינקטיבי, וברשימה נפרדת את אלה שאינכם מחבבים. מה תוכלו להקיש מכך?
4. האם אתם חשים אי-פעם כעס כלפי הקבוצה שלכם בגלל היחס שלה לקבוצה אחרת?
5. האם התשובות שלכם לשאלות אלה מביאות אתכם לתובנות כלשהן לגבי הדעות הקדומות שיש לכם אולי נגד קבוצות אחרות? מה אתם מרגישים כתוצאה מכך?
6. האם ברצונכם לשנות גישות אלה? האם כבר ניסיתם? כיצד?

לאחר ששאלתם את עצמכם את השאלות האלה, ייתכן שהדעות הקדומות שלכם ברורות לכם יותר, וכך גם הצעדים הראשונים שעליכם לנקוט כדי להתחיל לשנות אותן. כדי לעזור לאחרים להתמודד עם הדעות הקדומות שלהם, תוכלו להציג סדרת שאלות דומה (או גרסה משלכם לשאלות הנ"ל) ולהזמין אותם להשיב על השאלות ולדון במסקנותיהם, אתכם או עם מישהו אחר, כדי לעזור להם להרהר בתשובותיהם. כאשר אתם עובדים עם שתי קבוצות נפרדות, תוכלו לבקש שכל קבוצה תעשה זאת בנפרד בתחילה, ולאחר מכן שתי הקבוצות ישתפו ביניהן את

תשובותיהן ומסקנותיהן. אכן, חשוב שכל אחד יהיה מודע לדעות הקדומות של עצמו, אך קורבנות של אפליה זקוקים לתמיכה מעשית בכל רובדי החברה – במשפחה, בבית הספר, בקהילה או ברמה הארצית. הצעד הבא הוא לבחון מה טמון ביסודן של הדעות הקדומות והאפליה שאבחנתם:

- האם ישנם יחידים, ארגונים, מוסדות או מבנים שמפיצים ודואגים לקיומן של הדעות הקדומות?
  - מה אתם ועמיתים יכולים לעשות כדי להתמודד עם אתגרים אלה?
- אולי תרצו להתמקד בהגברת המודעות או למצוא דרכים להתמודד עם הדעות הקדומות באופן פומבי יותר. חשוב לזכור, שמדובר בתהליך שעלול להסב אי-נוחות רבה למשתתפים בו. צפו לכעס ולעוינות, והתקדמו לאט ובזהירות רבה.

### דוגמאות לאפליה בחברה הסובבת אתכם יכולות להועיל מאוד. למשל:

- ← **האם יש שוויון הזדמנויות בתעסוקה לכולם, ללא קשר לקבוצת ההשתייכות של האדם או למגדר שלו?**
- ← **האם כולם נהנים מנגישות שוויונית לצדק באמצעות בתי המשפט?**
- ← **כאשר אתם מזהים מקרים ברורים של יחס לא שוויוני, היש לכם דרכים לפרסם זאת ברבים?**
- ← **התוכלו למצוא בני ברית שיעוררו שאלות במקומות שבהם מתקבלות החלטות הרלוונטיות?**

### לעורר מודעות ולגייס תמיכה בשינוי

כאשר אתם מתמודדים עם קונפליקט הנובע מאלימות מבנית, מדיכוי או מאי צדק, התערבות ישירה יכולה להיות הדרך היעילה ביותר להביא לשינוי הנחוץ לדעתכם. ייתכן שתרצו לעורר מודעות למצב, לגייס בני ברית ולבנות קואליציות של יחידים, קבוצות וארגונים, שיכולים להצטרף אליכם כדי להפעיל לחץ על בעלי הסמכות לקבלת החלטות. השיטות שבהן תשתמשו תלויות בנסיבות הספציפיות. שני סוגים משיקים של פעולות מסוג זה הם לובינג ומסעי הסברה. פעולה ישירה לא-אלימה היא סוג נוסף של פעולה שיידון בקטע הבא.

### 3. סינגור (lobbying)

סינגור (lobbying) הוא פנייה ישירה למקבלי ההחלטות ולגורמים בעלי נגישות אל מקבלי ההחלטות. לעתים זה נעשה בארבע עיניים, כדי לאפשר למקבלי ההחלטות לשנות את דעתם מבלי להתבזות, ולהציג את התפנית לפי בחירתם. סינגור היא תעשייה עולמית רצינית, ולקוחות עשירים מעסיקים חברות שלמות שתפקידן לבצע את העבודה הזאת עבורם. ליצרני הנשק יש לוביסטים חזקים, וכך גם ליצרני הסיגריות.

סינגור פְּנִים־אֲרֻגוֹנִי מתבצע לעתים קרובות לפני ישיבות מכריעות, כאשר העובדים או החברים בארגון מנסים להשפיע על החלטה מסוימת. ארגונים, רשתות וקואליציות שבמסגרתם אנו פועלים יכולים לעשות סינגור גם כדי להשפיע על מקבלי ההחלטות לשנות חוקים והתנהגויות כדי לקדם צדק, שלום וזכויות אדם.

### 4. מסעי הסברה

מסע הסברה [קמפיין] הוא פעולה נרחבת יותר. מטרתו העיקרית היא יצירת אקלים מסוים בקרב הציבור הרחב אשר יעודד או יכפה על מקבלי ההחלטות לשנות את מדיניותם. במקרים רבים מסעי הסברה כוללים סינגור, המתוגבר בלחץ הציבור. מסע ההסברה הממושך שעסק בחוב הבינלאומי ניצל היטב את ועידות המדינות המתועשות, ה-G8, על ידי ארגון פעילויות יצירתיות (כגון, כיתור הבניין שבו נערכו הפגישות בברימנינגהם שבאנגליה, בשרשרת אנושית ענקית) וזאת כדי לעורר את התעניינות התקשורת. התוצאה הייתה, שהחוב הבינלאומי הונח על סדר היום של ועידת הפסגה, בעוד שלפני כן מקומו נפקד, וראש ממשלת בריטניה אולץ להיפגש עם נציגי מסע ההסברה. מסע ההסברה הבינלאומי לאיסור השימוש במוקשים יבשתיים הוא יוזמה נוספת שאורגנה היטב וזכתה להצלחה רבה. התנועה נגד אפרטהייד היא דוגמה למסע הסברה ממושך שמימתו הסתיימה לאחרונה, ולפעולתו הנרחבת הייתה השפעה רבה.

מסעי הסברה יכולים להיות מאוד ממוקדים ומעשיים. למשל, מסע הסברה בינלאומי רב עוצמה המתנהל למען שחרורו של מרדכי וענונו, שחשף פרטים על הנשק האטומי של ישראל למעלה מעשר שנים, ומאז הוא ישב בכלא, רוב הזמן בבידוד.

הן סינגור והן מסעי הסברה יכולים להתנהל בכל הרמות, בארגונים, בקהילות ובכלל החברה. במקומות שבהם יש חופש ביטוי ומידה של דמוקרטיה, התהליך פשוט יותר, אך תמיד ימצאו אמצעים לגייס אחרים, השייכים לתמונה או מחוצה לה, שיתמכו בנושאים הנוגעים לזכויות אדם בסיסיות ולערכי יסוד כגון צדק וחירות. אמנסטי אינטרנשונל משתמש בשתי הטכניקות. קבוצות של הארגון פרושות בכל רחבי העולם, ועוסקות בסינגור לשחרור אסירים פוליטיים, ובד בבד מנהל הארגון מסעי הסברה לשינוי גישות הציבור ביחס לנושאים כגון ביטול עונש המוות. מסעי הסברה מתמודדים בדרך כלל עם גישות ודעות, בעוד שמטרת הסינגור היא במקרים רבים לשנות את ההקשר (למשל, את החוק), ועל ידי כך לשנות התנהגות. תרשים 6.2 משתמש במשולש ה-ABC (ר' פרק 2, עמ' 25) כדי להדגים במה צפויות שתי הפעולות האלה להתמקד בסיטואציה של קונפליקט.

#### מספר הנחיות בסיסיות לסינגור ולעריכת מסעי הסברה

- הבהירו היטב אילו שינויים ברצונכם לחול.
- הקימו קבוצה קטנה של אנשים המחויבים למטרה זו. פעולה של יחידים הפועלים לחוד תהיה בעלת סיכויים פחותים להצליח.
- אתרו יחידים וקבוצות שנראים לכם לפחות פתוחים לנושא, והעשויים אף לתמוך בו. ראו בהם בני ברית פוטנציאליים; הימנעו מאלה שצפויים להתנגד לנושא בחריפות.
- ערכו מחקר יסודי, כדי שהטיעונים והראיות יהיו מבוססים, וכדי שהתוצאות של הצעותיכם יהיו ברורות.
- נסו לוודא שלא יהיו צדדים שיפסידו באופן ברור מהשינוי, בעיקר לא בקרב מקבלי ההחלטות בנדון.
- הקדישו זמן להכנת האסטרטגיה ולבנייתה.
- נסו להבטיח שמידע המועיל למטרותיכם יופץ בין אלה שעליהם אתם מעוניינים להשפיע, בעזרת אמצעי התקשורת אם זהו אמצעי מתאים.
- אל תתחילו אם אינכם ערוכים להיתקל בכישלונות שיצוצו לאורך הדרך.
- החליטו כמה זמן תקדישו לפעילות בנושא זה, ואז העריכו את ההשפעה של פעילותכם,

במקום להתחיל בפעילות לטווח זמן בלתי מוגדר, שעלולה לדעוך במשך הזמן ולרפות את ידיכם.

## 5. פעולה ישירה לא-אלימה

אם צדדים לקונפליקט חשים שקולם אינו נשמע או שאינם מצליחים לעורר תגובה, ייתכן שתידרשו למצוא דרך לחשוף את הדיאלוג לציבור כדי לעורר מודעות ולבנות תמיכה. ניתן לעשות זאת במספר שיטות, מבלי להזדקק לאלימות. סוגים של פעולה ישירה לא-אלימה כוללים אי-שיתוף פעולה, סירוב אזרחי ושבתת רעב.

### מחאה

שלוש הדוגמאות הבאות של מחאה לא-אלימה שהצליחה, בוצעו כולן בשיתוף פעולה על ידי אנשים מן השורה שסבלו משיטה או מתהליך מסוים.

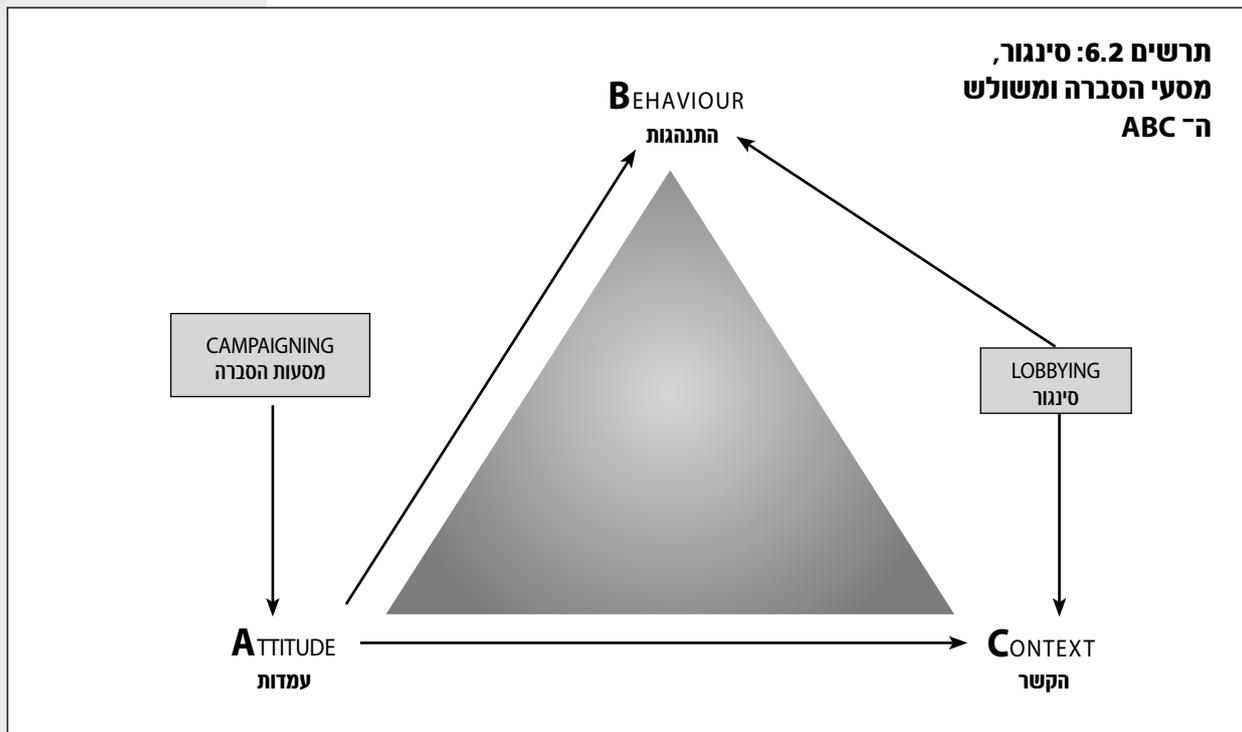
■ בעל אדמות בברזיל העסיק משטרה פרטית כדי להציק לאיכרים שנאבקו נגד נישולם מאדמות אלה. השוטרים היו עניים, בדיוק

כמו האיכרים. יום אחד, האיכרים באו אל השוטרים בתהלוכה שקטה, והביאו להם אוכל. זה היה מעשה יעיל פי כמה וכמה מדיאלוג מילולי, ומאותו יום ואילך, לאחר חודשים של הצקות, המשטרה והצבא סירבו לירות באיכרים.

■ באזור Larzac שבדרום צרפת, האיכרים נאבקו כדי למנוע מהצבא להפקיע שטחים נוספים לצורך שטחי אימונים. רק מעטים ידעו על מצוקת האיכרים, ולכן יום אחד הם נסעו לפריז, עם עדרי הכבשים שלהם, בטרקטורים ועגלות, ושחררו אותם במתחם של מגדל אייפל, כדי להמחיש בצורה דרמטית שכבשים זקוקות לשטחי מרעה. הם זכו לכי-סוי נרחב בתקשורת, ולפתע כל צרפת ידעה על מאבקם.

■ נשים שחיו בשכונות המצוקה הצפופות של Medellin שבקולומביה, החליטו לעשות מעשה עקב המחסור במי שתייה נקיים. ראשית, הן נפגשו עם ראש העיר, שפזר הבטחות אך לא עשה דבר. כעבור שלושה

### תרשים 6.2: סיגור, מסעי הסברה ומשולש ה-ABC



**חודשים, הן החליטו שהגיעה העת להמשיך לפעול. הן לקחו מה שהיה להן – את ילדיהן הקטנים, וצעדו יחד אתם למזרקה המוארת המרהיבה בעיר, ושם, בשלוליות המים המלוכלכים שסביב המזרקה, קילחו את הילדים.**

**כאשר הקבוצה הראשונה של עשר נשים עשתה זאת, נשות המעמד הבינוני שראו אותן נזפו בהן, וכך קיבלו הנשים העניות הזדמנות לספר על סבלן. אז באה המשטרה וסילקה אותן מהמקום. קבוצה שנייה של עשר נשים באה למזרקה, וחזרה על המעשה. השוטרים הכו אותן, והפעם נשות המעמד הבינוני הגנו עליהן, אך המשטרה סילקה אותן. קבוצה שלישית של עשר נשים הגיעה עם הילדים, והתגובות התעצמו. כתוצאה מכך, הוקמה ועדה משותפת של נשות המעמד הבינוני ונשות שכונת המצוקה. יחד הן שכנעו את ראש העיר להרשות לנשים להקים מערכת מים משלהן בשכונה. במקום הוצב שלט לכבוד הנשים שהעזו להיאבק על המים ועל החיים.**

אי־שיתוף פעולה הוא במהותו הפעלת לחץ על ידי ניתוק קשרים וסירוב למלא תפקידים מסוימים, וזאת כדי להשיג מטרה חשובה. כאשר אנשים מגלים שהם חלק מהבעיה שמדאיגה אותם, ושבידם לשנות את המצב על ידי נקיטת עמדה, הם עשויים להסכים להפסיק לשתף פעולה עם המערכת. ואולם, יש לנתח את המצב לפני שעושים מעשה, ולהבין מה תפסידו במרוצת התהליך, ובאיזו מידה המטרה צפויה להתגשם. חשוב להיות מודעים גם למחיר שתשלמו, לרבות האפשרות שתדוכאו באלימות.

### **בניית מוסדות חלופיים**

דגם נלווה של פעולה ישירה לא־אלימה הוא מה שמהטמה גנדי כינה, "תכנית קונסטרוקטיבית". בקצרה, זהו סירוב להשתתף במערכת לא צודקת או אלימה, ובניית מוסדות חלופיים במקומה. למשל, בדרום אפריקה, במהלך האפרטהייד, אנשים שגרו בעיירות השחורים סירבו להיות חלק ממוסדות השלטון המקומי, והקימו מוסדות אזרחיים משלהם.

### **סירוב אזרחי**

אנשים נוקטים סירוב אזרחי על ידי קריאת תגר על חוקים לא צודקים או על ידי שימוש בחוק כדי לקרוא תגר על אי־צדק במערכת. במאבק באפליה הגזעית נגד השחורים בארצות הברית, השחורים השתמשו בשירותים שעמדו לרשות הלבנים בלבד ולא הרפו; זו הייתה צורה של סירוב אזרחי. דרך נפוצה יותר היא קיום הפגנות ציבוריות במקומות שבהם חופש הביטוי אסור. היו מקרים שבהם הופעל סירוב אזרחי באמצעות התערבות ישירה, כגון התייצבות בדרכו של דחפור שעמד להרוס התיישבות בלתי חוקית, או "נטרול" מחשבים השולטים בטילים גרעיניים.

אי־שיתוף פעולה וסירוב אזרחי הן אופציות לפעולה הדורשות הכנה רצינית מבחינה מורלית ואסטרטגית. אלה הן פעולות שמסוגלות להביס אפילו משטרים דיקטטוריים אם האנשים מאוחדים, אמיצים ומאורגנים היטב.

### **שביתת רעב**

שביתת רעב היא שיטה מאוד מקובלת של התנגדות לא־אלימה, המשמשת אמצעי להיטהרות, להטלת משמעת עצמית ולהזדהות עם סבלם של

מקרים כאלה יכולים להעניק השראה לאנשים, ולגרום להם לתכנן ולבצע פעולות לא־אלימות בכל מיני דרכים. אך לכל מקרה סממנים משלו: רק אתם ועמיתים תוכלו להחליט מה בדיוק כדאי לעשות. חשוב לזכור שכל פעולה לא־אלימה טעונה תכנון מדויק כדי שהשיטות המופעלות יעלו בקנה אחד עם מטרותיכם. נסו לצפות מראש קשיים שעלולים להתעורר (כגון התערבות המשטרה או אנשים המשקיפים מהצד), וודאו שכל המשתתפים מבינים את התוצאות האפשריות ומקבלים אותן בהסכמה.

### **אי־שיתוף פעולה**

אי־שיתוף פעולה בהקשר זה הוא הסירוב להשתתף בתהליך, מבנה או פעילות כלשהם אשר לדעתכם גורמים לעוול או לאלימות. פעולתכם יכולה להתבצע בכל דרך ההולמת את הנסיבות. דוגמאות אחדות לאי־שיתוף פעולה הן: חרם צרכנים, סירוב להתפנות מאדמות, סירוב לעבוד בתנאים לא צודקים, סירוב לשלם מס צבאי, סרבנות מצפון לשירות צבאי, סירוב צוות מלחים להטמין פסולת גרעינית בים.



## מניעה

### 6. מניעת ההסלמה של הקונפליקט עד כדי התפרצות של אלימות

אנו מתערבים במצב מכיוון שברצוננו לשנות אותו לטובה. מה גורם לכך שקונפליקט מסלים לפתע ממצב של איבה או מבוי סתום לאלימות? האם ניתן לנבא מתי זה יקרה? אם נראה ששינוי כזה עלול להתרחש, האם יש אפשרות כלשהי לסכל הסלמה כזאת? אנו נתמקד כאן בעיקר בשאלה האחרונה: כיצד למנוע הסלמה המתפתחת עד כדי אלימות.

השתמשנו בביטוי, "מניעת ההסלמה של הקונפליקט עד כדי התפרצות של אלימות", כדי להבהיר שאיננו מאמינים שצריך למנוע את הקונפליקט עצמו. על-פי הציפיות והניסיון שלנו, אם מטפלים בקונפליקט בצורה נכונה, הוא יכול להיות מנוף לשינוי חיובי. רק כאשר קונפליקט נהיה אלים הוא הופך אוטומטית להיות הרסני. בשלבי העימות, התוצאות ובעקבות הקונפליקט, קשה יותר לבצע פעולות מניעה בגלל האירועים

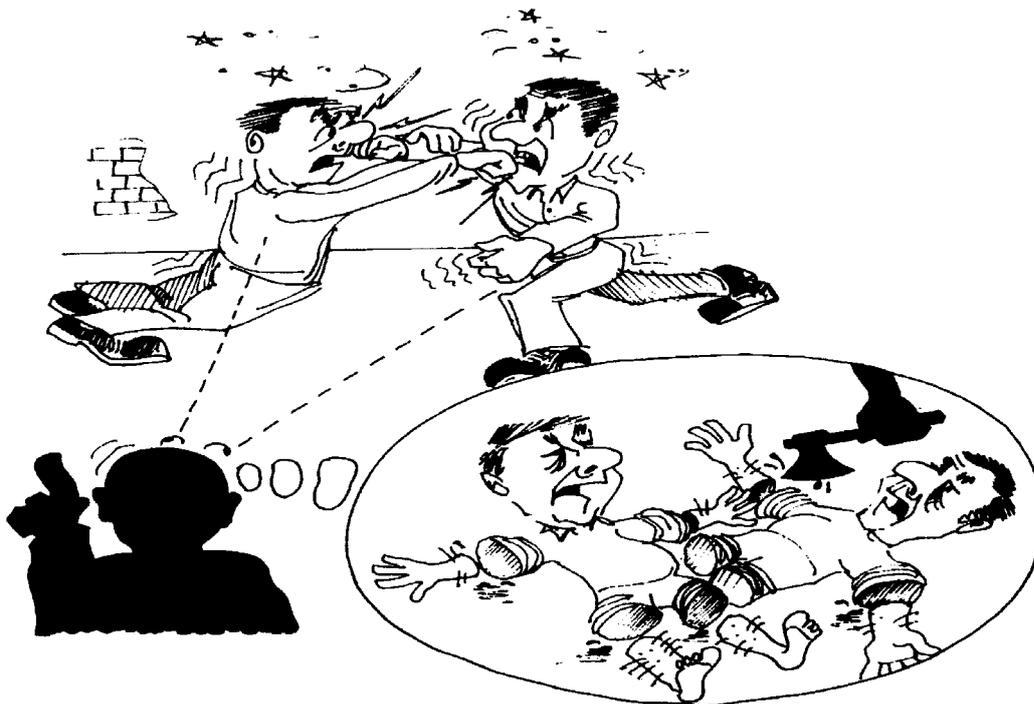
המדוכאים. לעתים זהו אמצעי יעיל להסב תשומת לב לחומרת המצב ולבטא את עומק הרגשות והמחויבות של אלה שמנסים להילחם בעוולות או לשים קץ לאלימות.

רבות מהפעולות הלא־אלימות המתוארות כאן, כולל שבידת רעב, דורשות מידה רבה של מחויבות וכוח סבל. הן כרוכות בסיכון, ולעתים אף בסכנת חיים.

### הכנה רוחנית

כחיזוק לפעולות לא־אלימות, אנשים מאמצים במקרים רבים הרגלים רוחניים ומתכנסים לצורך הרהור, בין האדם לבין עצמו או בקבוצה. תפילות המוניות, מדיטציה, ושאר פעילויות מסוג זה מעניקות לא רק מידה של חיזוק אלא גם דרך להביע סולידריות אל מול בעיה מסוימת.

חלק מהפעולות שתוארו כאן עלולות להוביל לתוצאות בלתי צפויות לגבי המשתתפים בהן. חשוב לצפות מראש ולהתכונן לגרוע מכל, תוך שמירה על אופטימיזם לגבי הסיכוי לשינוי אמיתי.



FAHIM HAKIM

שפקדו את האנשים המעורבים בדבר. כאשר הם מצויים בתהליך של ניסיון לשנות את ההתייחסות ההדדית שלהם, ועליהם להחליט האם ניתן להאמין זה בזה, אירוע פשוט יכול בקלות להיראות כהוכחה לכך שלא ניתן לתת אמון. לכן, בעיתוי כזה, חשוב שבעתיים למצוא דרכים להתמודדות עם כל אירוע, כל צעד לחוד, כך שניתן יהיה לעבור מבחני אמון קטנים ולבנות אמון במנות קטנות ובהדרגה. מניעת הסלמה עד כדי התפרצות של אלימות היא אסטרטגיה מועילה בעלת מטרות מוגבלות. זו אינה מטרה בפני עצמה, ועליה להתקיים בתוך ההקשר הרחב יותר של בניית שלום. לצורך הבנת הדינמיקה של הקונפליקט, מניעת הסלמתו עד כדי אלימות דורשת:

- ניתוח ההקשר של הקונפליקט והבנת הגורמים המעורבים בו – צדדים, שחקנים, כוחות.
- זיהוי דפוסים ושלבים בקונפליקט הספציפי שבו דנים.
- זיהוי מנגנונים ומבנים קיימים וחדשים, הדרושים להתמודדות עם הבעיות הספציפיות.
- תהליך של תכנון ובניית פעולות התואמות את המקרה הספציפי.
- חשיבה יצירתית על דרכים חדשות לבצע דברים.

### זיהוי והכרת סימני הסלמה

אנשים הפועלים במצבי קונפליקט מרגישים במקרים רבים מתי חלה התקרבות לנקודה מכריעה. מניעת הסלמה דורשת יכולת לזהות רמזים ואותות באופן ברור, ואז להתערב עוד לפני שהאלימות מספיקה להתעצם.

ניתן לפתח סימנים המאפשרים לכם לעקוב כיצד הקונפליקט מתעצם או נחלש. ישנם סימנים ספציפיים רבים, המשתנים בהתאם למצב הספציפי. אחדים מהם יכולים להיות הסימנים הבאים:

- התרבות מקרי ההטרדה של קבוצה אחת על ידי קבוצה אחרת או הטרדות המשטרה כלפי קהילה מסוימת.
- גידול במספר המקרים האלימים, גם אם הם שוליים.
- גידול במספר האירועים של עימות במקום ציבורי, כגון בשוק או בחניוני אוטובוסים.
- קיומן של קבוצות שאינן בקשר עם שאר החברה, בין שהחברה דוחה אותן או שהן נתפסות כמי

שמסרבות לתקשר עם הכלל.

- התמרמרות חוזרת ונשנית מצד קבוצה מסוימת, אשר נראה כי אינה זוכה להקשבה או לטיפול.
- גילויים של חוסר אמון במוסדות הצדק או הביטחון הקיימים – בין שהם מודרניים או מסורתיים – שבאים לידי ביטוי ברתיעה משימוש בהם, והעדפת צדק "פרטי", כגון נקמה.
- מתח חברתי ופוליטי: חוסר אמון ואי-נוחות בקרב הצדדים לקונפליקט יכול להתבטא במגוון רחב של התנהגויות שמעידות שצד מסוים חש אי-נוחות ותרעומת בגלל היחס אליו.
- חוסר ייצוג: אנשים רוצים להיות מיוצגים על ידי מי שהם עצמם בחרו. אם יש קבוצה שאינה מיוצגת לשביעות רצונה, כל ניסיון ליישם החלטות הנוגעות לאותה קבוצה עלולות להחריף את הקונפליקט.
- חוסר איזון בפיתוח: גופים ממשלתיים וקבוצות קהילתיות כאחד צריכים להבטיח ככל האפשר שפיתוח יתבצע בכל מגזרי החברה. לעתים קיימת סכנה שקבוצה אתנית או פוליטית מסוימת תקבל יותר משאבים מקבוצה אחרת. חוסר איזון כזה עלול לגרום להתלקחות של קונפליקט, שכן יש בו כדי לאשר תחושות של עוול או קיפוח (ר' פרק 4, סיוע וקונפליקט, עמ' 68).

### מספר מנגנונים שכיחים למניעת הסלמה

כאשר מתערבים כדי למנוע הסלמה המגיעה עד כדי אלימות, נועד תפקיד הן למנגנונים מסורתיים והן לאלה המודרניים. בסיטואציות רבות ישנם מנגנונים קיימים שאמורים להתמודד עם הקונפליקט.

אסטרטגיות מניעה יעילות טוות את שני החוטים המקבילים האלה יחד. יוזמות מוצלחות משתמשות במגוון רחב של אמצעים, וביניהם:

- הקמת קבוצת אנשים משני צדי המתרס, שתכלול, למשל, נציגים של כל הקבוצות האתניות או החמולות, את הממשלה המקומית, את כוחות הביטחון, אנשי דת ואת ראשי הקהילה.
- שיגור זקני החמולה, השבט או גוף מסורתי אחר שישמשו שליחים.
- הזמנת דמויות דתיות (למשל, מנהיגים) להתערב, במטרה לספק מרחב לדיאלוג.
- שימוש בטקסים מסורתיים כדי ללכד אנשים על ידי הדגשת הערכים והחזון המשותפים להם.
- שימוש במוסדות או בקבוצות קיימים, שהציבור

## מניעת הסלמה בדגסטן: איך הרוויחו זמן לצורך קיום דיאלוג

- רבים בקרב אוכלוסיית הרוב בדגסטן אינם סובלים את המיעוט הצ'צ'ני. עקב סיבות היסטוריות, המיעוט הצ'צ'ני משמש לעתים קרובות, שלא בצדק, שיער לעזאזל בנושאים בעייתיים רבים בדגסטן.
- ב־1999, בעוד המתח גואה, הוצתו 20 בתים של צ'צ'נים בכפר אחד. בד בבד, הופץ ברבים עלון שבו נקראו אזרחי דגסטן לתקוף ולהרוג צ'צ'נים באשר הם שם.
- ארגון לא־ממשלתי מקומי נכח בסימנים של גל האלימות נגד הצ'צ'נים, וצפה שתגובתם תהיה אף היא אלימה. הארגון ניסה, לשווא, לרתום את הממשלה כדי למנוע זאת.
- הארגון היה חבר ב"קבוצת עבודה לניהול ולמניעת קונפליקטים בחבר המדינות" (בריה"מ לשעבר), שבחסות נציבות האו"ם לפליטים, שחברים בו ארגונים לא־ממשלתיים מכל האזור. אנשי הארגון ביקשו שצ'צ'ני קבוצת העבודה ישגרו מכתב דחוף לממשלת דגסטן. תמצית מכתבם הייתה: "אנו תומכים בממשלה הפדרלית של רוסיה בפעולותיה נגד הצ'צ'נים ברוסיה, לנוכח מעשי הטרור שבוצעו לאחרונה במוסקבה. עם זאת, אנו ערים גם לאלימות הבלתי מוצדקת נגד צ'צ'נים בארצכם. ראינו עלון המאיים להשמיד את כל אוכלוסיית הצ'צ'נים בדגסטן. אם תאפשרו לזה לקרות, כל העולם יידע, ויגנה אתכם על שאפשרתם זאת."
- חלק מחברי קבוצת העבודה סירבו לחתום על המכתב כי לדעתם הייתה בו הבעת תמיכה רבה מדי בממשלה הפדרלית, שבאותה עת תכננה לפלוש לצ'צ'ניה.
- יום לאחר קבלת המכתב, הופיע בטלוויזיה שר בממשלת דגסטן. הוא אמר שהממשלה לא הייתה מודעת לקיומו של העלון, ושגם חומרת האלימות לא הייתה ידועה לה. הוא גינה את האלימות נגד הצ'צ'נים, ואמר שהממשלה מתנגדת לאלימות כזאת באופן מוחלט.
- כתוצאה מכך, גל האלימות הגואה שכך, לפחות באופן זמני.
- הארגון מדגסטן התקשר מייד ל"וועדה לענייני נוער". יחד הם ארגנו קבוצת מתנדבים, מקהילות וקבוצות אתניות שונות. המתנדבים הביאו חומרי בניין לכפר שבו הוצתו הבתים. הם תיקנו את הגגות והחליפו את החלונות השבורים.

הערה: דיווח זה משקף את נקודות הראות של כמה מהמשתתפים באירועים אלה. יש בוודאי נקודות ראות נוספות.

התפתחויות המובילות לאלימות. הן לא אמורות להתבצע על ידי שחקן אחד, אך כולן דורשות טיפול כלשהו.

- חקירת אירועים כדי לברר מי מעורב בהם, ומה בדיוק קרה.
- בקרה על שמועות, כדי לתקן אי־הבנות ודיווחים זדוניים.
- הנחיית דיאלוג בין אנשים משני צדי המתרס, ודילוגים בין צדדים יריבים.
- הפגנת סולידריות על ידי ביקורים והקשבה לאנשים מכל הצדדים המעורבים בקונפליקט – במיוחד, ביקורים אצל אלה שנפגעו ואצל אלה המואשמים, או השתתפות בהלוויות של כל הצדדים (רצוי על ידי קבוצה כוללתית,

מכבד (למשל, קבוצות נשים, הנהלות בתי ספר, ועדות לפיתוח קהילה), כמות שהם או תוך התאמתם למטרה של מניעת קונפליקט.

- שימוש זהיר בפרסום כדי להדגיש את הצורך בפעולה דחופה.

### מספר הנחיות למניעת הסלמה עד כדי אלימות

מבנה, מנגנון או פעולה ספציפיים אינם צפויים להועיל מחוץ להקשר שלהם. עם זאת, ישנם דפוסים המרמזים על מספר פונקציות שיש לשקול לפני שמתכננים אסטרטגיה שאמורה להתאים לנסיבות חדשות. לפניכם מספר דוגמאות שכיחות של הגורמים שיש לשקול כאשר מתכננים אסטרטגיה למניעת

- המורכבת מנציגי כל קבוצות המשנה, לרבות הקבוצה הנאשמת באחריות לאירוע).
  - בניית ביטחון ואמון בין הצדדים היריבים.
  - עידוד הפיוס: ארגון מפגשים בין הצדדים במטרה להכיר בעוולות שבוצעו בעבר ובניית יחסים ארוכי טווח.
  - בקשה מהצדדים שיתחייבו שמקרים כאלה לא יישנו.
  - בקשה מהצדדים שיציעו שילומים, השבת רכוש, פיצויים: כביטוי למחויבותם לשינוי בהתנהגות וגם כתשלום על אובדן שנגרם.
  - ריפוי: פיזי, רגשי, נפשי, רוחני.
  - שינוי מבנים ומערכות, כדי שאותה בעיה לא תחזור על עצמה.
- יוזמות מוצלחות הוגות גם תהליכים ומבנים חדשים להתמודדות עם בעיות ספציפיות, כגון פיתוח מנגנונים אזוריים שיאפשרו לקבוצות שונות לבטא מצוקות שלדעתן אינן מטופלות ברמה המקומית או הארצית. כאן חשוב לגלות יצירתיות בחשיבה על תחומים בעייתיים שונים וכן בחשיבה על פתרונות למניעת הסלמה.

## קיום נוכחות

### 7. הגנה לא חמושה

פעילות למען שלום וצדק באזור ששוררים בו מתיחות וקונפליקט עלולה להיות כרוכה בסיכון רב. אחת הדרכים היעילות שבהן אנשים מבחוץ יכולים לתרום, היא לספק מידה מסוימת של הגנה לפעילי שלום וזכויות אדם מקומיים, על ידי כך שבאים לגור עמם כדי ללוות אותם בעבודתם ובהיבטים נוספים של חייהם. במקרים אחדים, שחקנים מבחוץ – יחידים וארגונים כאחד, הם מטרה שהכוח המדכא מתקשה יותר לחסלה מבלי שתתעורר זעקה ציבורית שתסב תשומת לב לשיטות שבהן הוא פועל.

בגואטמלה, למשל, אנשים הפועלים למען זכויות אדם נעצרו לעתים קרובות במהלך העשורים האחרונים, עונו, ונהרגו, בידי קבוצות אלימות. בראשית שנות השמונים [של המאה העשרים], ארגון "בריגדות השלום הבינלאומיות" (PBI) החל שולח מתנדבים מבחוץ לגואטמלה, כדי שישמשו מלווים לפעילים מקומיים שפעלו למען פתרונות לא-אלימים לבעיות הפוליטיות. ליווי לא-אלימים זה סיפק למספר פעילים מובילים

הגנה מפני איומים קרבים. ריגורט מְנַצ'ו, פעילת זכויות האדם מגואטמלה וכלת פרס נובל לשלום, לוותה בקביעות על ידי מתנדבים לא חמושים מארגון PBI. ההנחה במקרה זה הייתה, ועודה, שכאשר הזרים נצמדים לפעילים המקומיים או נוכחים במשרדיהם, פוחת הסיכוי שהם יותקפו.

PBI החל לאחרונה בליווי לא חמוש גם באל-סולודור, בקולומביה, בסרי-לנקה, בהאיטי וביוגוסלביה לשעבר. ארגונים נוספים החלו בפעילות דומה.

זוהי פעולה על דרך של "אי-התערבות". הזרים אינם מנסים להשפיע על המצב במישרין באמצעות סדר-היום שבו הם דוגלים. עצם נוכחותם מיועדת ליצור מרחב מוגן כלשהו עבור הפעילים המקומיים, כדי שאלה יוכלו לבצע את משימתם. מלבד הגנה פיזית, נוכחותם של הזרים מעניקה תמיכה מורלית (לעולם אכפת מהפעילות שלנו!), ובכוחה לעודד שחקנים מקומיים להשמיע את קולם בזכות צדק ושינוי.

### גורמים עיקריים שיש לקחת בחשבון

אין ספק שזהו תחום פעילות רגיש ביותר, הדורש תכנון זהיר.

אם אתם שוקלים לאמץ אסטרטגיה דומה, בין מפני שלדעתכם היא דרושה בסיטואציה שלכם ובין מפני שלדעתכם, אתם מסוגלים להעניק הגנה כזאת לאחרים, חשוב שתתכננו זאת היטב מראש.

לפניכם כמה מהשיקולים העיקריים שעליכם לקחת בחשבון:

1. להקשר יש חשיבות מכרעת. זו אינה פעילות שיכולה להתבצע בכל מקום. יש לה סיכוי להצליח רק במקומות שבהם הממשלות – או שלטונות עתידיים ובעלי הכוח – נהנים ממידה כלשהי של הכרה בינלאומית, ולכן הם נזהרים לבל ייגרם נזק לתדמיתם.

לדוגמא, פעילות PBI בליווי פעילים בסרי-לנקה מוגבלת רק לאזורים שבהם שולטת ממשלת סרי-לנקה, אשר תדמיתה הבינלאומית חשובה לה. עבודה דומה לא יכולה להתבצע בשטחים שבשליטת LTTE ("נמרי השחרור של אָלְם הטמילית" – ארגון של חמושים המתנגדים לממשלה), שאינו מוכר באופן חוקי, ולכן אין לו תדמית שברצונו לשמר.

← **בדומה לכל הפעולות, הגנה לא חמושה מתאימה רק בנסיבות מסוימות. אם אסטרטגיה זו אינה נראית לכם יעילה למקרה שלכם, המשיכו לחשוב על פרטי המצב שלכם, וזהו מי הם האנשיים המאוימים, למיטב ידיעתכם. כיצד ניתן לספק להם הגנה טובה יותר?**

## 8. מעקב ותצפיות על ידי משקיפים

מעקב ותצפיות הן פעולות המתבצעות על ידי אנשים המודאגים מהקונפליקט, כדי לספק לעצמם ולאחרים מידע שוטף ומעודכן על שינויים במצב. המשקיפים המבצעים את המעקב מתחקים אחר האירועים המתרחשים במסגרת המצב המתוח, ושולחים את תצפיותיהם האובייקטיביות לגוף מרכזי, או אולי לעיתונות. טכניקה זו משמשת על פי־רוב בשלב העימות, כאשר הרגשות גואים אך עדיין ניתן לבטא מצוקות בפומבי, או לאחר חתימת הסכם, ככלי עזר להפחתת המתחיות. מעקב יכול למנוע הסלמת אלימות על ידי כך שמראים לאלה שעלולים להפעיל כוח שמעשייהם גלויים לעיני כל, ושייתכן שהם יצטרכו לתת עליהם את הדין. בנוסף לכך, על ידי הפגנת דאגה והתעניינות במצב, יכולים מבצעי המעקב לתרום ליצירת אקלים המאפשר שינוי.

### מעקב בלתי רשמי

כאשר אתם חיים בקונפליקט, סביר להניח שתעקבו אחר המתרחש, כדי לִצְפּוֹת את האירועים הבאים. קושי עיקרי אחד שעלול להוביל לאלימות הוא כוחן של שמועות, והקושי להפריד בין עובדות לבדיות. יש אזורים שבהם ראשי הקהילה מפתחים מערכות שמטרתן להעריך את ערכו של מידע ולהפיץ בציבור את תוצאות הערכותיהן. כעובדי פיתוח או חברים פעילים מסוג אחר כלשהו בקהילה, באפשרותכם למלא תפקיד של מעקב אחר הקונפליקט בפרופיל נמוך, הודות לעובדה שעבודתכם מפגישה אתכם ממילא עם מגזרים רבים בחברה. כאנשי מקצוע ברמה המקומית והאזורית, ניתן לעורר בכך דריכות שתגרום לכם לחפש אחר סימנים לכך שהמצב עובר, למשל, משלב של קונפליקט סמוי לשלב של עימות. כדי שזה יפעל בעילות, עליכם לאמץ לעצמכם שיטה ברורה להעברת מידע, לבדיקתו, ולפי הצורך גם לתגובה מעשית בעקבותיו, באופן

בקרואטיה, בראשית שנות התשעים] של המאה העשרים], PBI הצליח בליווי פעילי זכויות אדם מקומיים שפעלו למניעת גירושן של משפחות סרביות על ידי חיילים קרואטיים. ואולם, בסרביה, PBI היה הרבה יותר זהיר. לנוכח הסנקציות הכלכליות שהוטלו על סרביה, ותחושת הסרבים שהקהילה הבינלאומית הפכה אותם לקורבן, היו להם הרבה פחות סיבות לכבד חיי אדם של זרים המגינים על פעילים מקומיים.

2. הַפְּרוֹט מפורטת ומעודכנת של האזור שאליו נשלחים המלווים היא מרכיב חיוני. אין לשלוח מתנדבים זרים למקומות שבהם הם עלולים להיות מטרה ללקיחת בני ערובה או לרצח.

3. הנשלחים למשימות כאלה צריכים להיות אנשים בוגרים בנפשם, שהוכיחו שהם מסוגלים לשמור על קור רוח במצבי משבר.

4. המלווים צריכים לעבור הכשרה מיוחדת לפני בואם לאזור. ההכשרה צריכה לכלול שיטות להגברת יכולתם להגיב בדרכים לא־אלימות לפרובוקציות ולמצבים אלימים או בעלי פוטנציאל לאלימות.

5. יש לצייד את המלווים בקוד התנהגות המותאם לצרכים בהקשר הספציפי שאליו הם נשלחים. עליהם לדעת בבירור כיצד לתקשר עם גופים כגון המשטרה, הצבא, קבוצות חמושות. ההנחיות הבסיסיות לפעילותם צריכות לכלול הוראות לגבי מתי ואיך לצלם, לרשום הערות, לכתוב דוחות.

6. הליווי צריך להתבצע תוך שיתוף פעולה מלא והתייעצות עם הפעיל שאותו מלווים, שאם לא כן, יגבר מאוד הסיכון הפוטנציאלי לחיי הפעיל המלווה.

7. מנגנוני גיבוי הם חיוניים למקרה של תקלה. דרוש בסיס מיומן שמסוגל להגיב בזריזות, ודרושה טכנולוגיית תקשורת מעולה בין האנשים המאיישים את הבסיס לבין המלווים, ולא רק ביניהם.

PBI, למשל, מפעיל רשת לתגובות בשעת חירום. אם פעיל מקומי, או מתנדב, נעצר, מאוים או מותקף, רשת של אנשים בכל העולם מיועדים על כך לאלתר. הם ממהרים להציף את הרשויות או את הגופים האחראיים באזור במכתבים ובמסרים, המביעים מחאה ודאגה, ודוחקים בהם להחזיר את המצב לקדמותו.

נקודתי ככל האפשר.

סוג זה של מעקב מתבצע כבר במקומות רבים בנוגע לזכויות אדם; מידע זורם בשקט מזירות ההתרחשות אל הסוכנויות, שבכוחן להשתמש בו באופן קונסטרוקטיבי. קיפוח זכויות אדם היא אחד הסימנים לכך שהקונפליקט עלול להסלים עד כדי אלימות.

### מעקב רשמי

תצפיות ומעקבים כאסטרטגיות רשמיות התפתחו באופן מואץ בשנים האחרונות. ממשלות, האו"ם, חבר העמים הבריטי וגופים בינלאומיים אחרים מרבים להשתמש בהן למטרות הכוללות ללא הגבלה אימות תוקפן החוקי של בחירות, הפגת מתיחויות בתקופה הקודמת לבחירות, ופיקוח על יישום הסכמי שלום. לשם כך נשלחים צוותים בינלאומיים, כדי שנוכחותם תהיה גלויה.

משקיפים בלתי חמושים מהווים עדות למצפון של "הקהילייה הבינלאומית". את כוחם הם שואבים מהציבור שאותו הם מייצגים, ומכוחן של ראיות אובייקטיביות להרתיע תוקפנות. במקומות שבהם אין מכבדים גורמים אלה, המשקיפים עלולים להיתקל בהתעלמות מקיומם, וזה אכן קורה. יש מקרים שבהם תפקיד המשקיף/מבצע המעקב כולל גם אופציה להתערבות. זה נקרא מעקב פעיל, או דגם המתווך-המשקיף, ותפקיד זה יכול לכלול, למשל, חיזוי של נקודות התלקחות פוטנציאליות על ידי תקשורת ישירה עם מקבלי ההחלטות הרלוונטיים; יצירת מגע בין מארגנים או מנהיגים ותיווך במשברים מיידים. דוגמא למילוי תפקיד פעיל יותר מסוג זה היא מעקב באירועים ספציפיים כגון תהלוכות והלוויות, שיכולים לזכות בתגבור משמעותי על ידי נוכחותם של סדרנים או קציני ביטחון, שתפקידם לעקוב

## מעקב אחר אלימות נגד נשים והפרת זכויות אדם

מאת: U.M. Habibunnesa, דקה, בנגלדש

- אני חברה ועובדת בארגון Naripokkho (שפירושו: "למען נשים"), שהוקם ב-1983. הארגון נתמך בעיקר על ידי תרומות מחברותיו (כולן נשים), ומשנת 1994 זים מספר פרויקטים במימון של תורמים. מטרה הארגון נמצא בדקה, בירת בנגלדש, ומשם אנו יוצאות לפעילות בכל רחבי המדינה כדי להגשים את מטרותינו, כגון מודעות למעמדה הנחות של האישה, כדי להביא לשינוי מעמד האישה במשפחה, בחברה, ובמדינה או בחיים הציבוריים.
- יש לנו רשת המונה כ-260 ארגוני נשים וזכויות אדם שפועלים בכל רחבי בנגלדש. כל הקבוצות האלה משתתפות באופן פעיל בתנועה שהקמנו למען זכויות האישה, וחלקם פועלים בשותפות לעניין המאבק בנושאים מסוימים – למשל, בפרוייקט המעקב של Naripokkho, משתתפים כ-21 ארגונים המקיימים מעקב מקומי אחר השירותים הממשלתיים, וזאת כדי למנוע אלימות נגד נשים.
- קיימנו הכשרה בת שבועיים ל-10 אנשים משישה מתוך 21 הארגונים האלה, שהיו מתמחים בפרוייקט הניסויי הזה, שהחל באוקטובר 1998.
- עבור יתר 15 הארגונים ערכנו סדנת הכשרה בת 3 ימים, כדי לתכנן אסטרטגיה לעקירת התופעה של אלימות נגד נשים מהשורש, ובתום הפרוייקט 45 ארגוני נשים יעברו את אותו תהליך. בסדנה זו הכשרנו אנשים בסגור, רישות, ברשת (כלי לבניית אסטרטגיה), וכו'.
- Naripokkho עצמו מנהל מעקב אחר השירותים הנדונים בעיריית דקה. אנו אוספות נתונים בנוגע למקרים של אלימות נגד נשים והפרת זכויות אדם מחמישה עיתונים ארציים, מתחנות משטרה, מבתי חולים, ומבתי המשפט. כדי לקיים מעקב אחר פעילויות הממשלה, אנו שוהות בתחנות משטרה, בבתי חולים ובבית המשפט 3-4 שעות ביום בממוצע. מדי פעם אנו מארגנות פגישות עם נציגי המשטרה, עם רופאים ועם עורכי דין הנוגעים בדבר ומשתפות אותם בממצאים שלנו.
- המטרה המיידית של הפרוייקט היא לגרום לכך שמספקי השירותים יישאו באחריות ויהיו ערים לנושא האלימות נגד נשים. עם זאת, המטרה של ארגון Naripokkho היא להפחית את האלימות נגד נשים בבנגלדש באמצעות פעילות זו ועוד מספר פעילויות שאנו מקיימות.

אחר המתרחש. אלה אנשים שהמארגנים ממנים אותם לסייע בניהול האירוע בשטח. הם ברובם בעלי כושר ארגון מעולה, ושרשרת פיקוד ברורה, והם שומרים שהפגנה או אירוע אחר יתבצעו על-פי המתוכנן, עוזרים למנוע בעיות אם אלה מתעוררות ומקיימים קשר בין המארגנים לבין המשתתפים.

מעקב רשמי מתנהל במקרים רבים על-פי הנחיות או קוד התנהגות. בדפים הבאים, מובאות שתי דוגמאות – אחת מ-EMPISA ("תכנית מעקב של הכנסייה בדרום אפריקה"), ואחת מ-INNATE ("רשת אירית לפעולה לא-אלימה, הכשרה וחינוך") בצפון אירלנד.

#### אימות

אימות<sup>2</sup> הוא סוג מיוחד של מעקב. מידע שנאסף על ידי מעקב משמש כדי לקבוע האם הצדדים להסכם מקיימים את מה שהוסכם. מעקב ואימות יכולים להיות הגורם הקובע האם יישום הסכמים יצליח או ייכשל, כולל הסכמים שמטרתם ליישב

סכסוכים. מעקב, בהקשר זה, מתייחס לאיסוף מאורגן של מידע בנוגע ליישומו של הסכם. מטרת האימות היא בניית אמון בין הצדדים בדבר יישומו ההוגן והיעיל של ההסכם שנחתם ביניהם. האימות משיג זאת על ידי שלושה אמצעים הקשורים זה בזה:

- איתור מקרים של אי-ציות להסכם (כלומר, כאשר אחד הצדדים אינו מבצע את חלקו בהסכם).
- הרתעת צדדים שעלולים להתפתות שלא לציית להסכם.
- הענקת הזדמנות לצדדים שמקיימים את חלקם בהסכם להציג את הציות שלהם להסכם באופן משכנע.

שקיפות המידע היא גורם חיוני בבניית אמון באמצעות אימות. אימות הוא שיטה יעילה במיוחד במקרים שבהם, למרות שהושג הסכם, עדיין רוחשים בשטח חוסר אמון עמוק וחשדנות (ר' גם בניית אמון בעמ' 112, בהמשך פרק זה).

אחד המאפיינים העיקריים שדרושים למעקב ואימות הוא היעדר משוא-פנים. דרך אחת להשיג

### קוד ההתנהגות של תכנית המעקב האקומנית בדרום אפריקה (EMPISA - Ecumenical Monitoring Programme in South Africa) נובמבר 1992

מחויבים לאמונה הנוצרית ולצו של הברית החדשה של צדק לכל, אנו מצפים מכל איש/אשת מעקב מטעם EMPISA לאמץ כללים אלה כקוד התנהגות סטנדרטי:

1. לעמוד לרשות כל הצדדים שעליהם חל המעקב.
2. לא לפעול למען מפלגה פוליטית מסוימת או מוסד מסוים של המדינה.
3. לקדם את השלום ולפעול למען סיום האלימות.
4. למסור דיווחי מצב אמיתיים ומדויקים.
5. להיות מחויבים לשיטות פעולה לא-אלימות לצורך קיום המעקב.
6. לפעול בנחישות, בשלווה ובאופן דיפלומטי.
7. לגלות רגישות ואמפטיה לפגיעות המיוחדת של קורבנות אלימות.
8. לכבד את הצורך בסודיות.
9. לא להראות העדפה כלפי אף אחד מהצדדים המעורבים במהלך עבודת המעקב, באופן מילולי או באמצעות לבוש, סמלים או שירים.
10. לכבד את תפקידם של גופים אחרים הקיימים לצורך התמודדות עם יישוב/גישור הקונפליקט, ולהתייחס אליהם.
11. לשתף פעולה אם אנשי מעקב אחרים ככל שיידרש.
12. להימנע מהופעות בתקשורת אלא אם כן הן נעשות בשיתוף פעולה הדוק עם מוסדות EMPISA המקומיים או הארציים, ובהסכמתם.
13. לקיים קשרי עבודה הדוקים בכל עת עם מוסדות EMPISA המקומיים, ולא לנקוט פעולה חד-צדדית אלא בהתייעצות עמם ובהסכמתם.

## קוד התנהגות למשקיפי INNATE ששימש ב־Garvaghy Road, Portdown, יולי 1990 ו־1991

- אנו מניחים כי כל מי שממלא תפקיד של משקיף מטעם INNATE מסכים לקוד התנהגות זה, ויקיים אותו.
1. כמשקיפים מטעם INNATE, רשת הדוגלת באי־אלימות, תפקידנו העיקרי הוא לחזק את הסיכויים שהאי־רועים שיתרחשו לא ילוו באלימות, ושתתקיים תקשורת בין האנשים והקבוצות השונים המעורבים בדבר. אנו מקווים כי בעצם נוכחותנו, כמשקיפים זרים הבאים ממגוון רחב של רקעים, נסייע במניעת התלקחות יצרים בעוצמה שמובילה לאלימות.
  2. אנו ממלאים תפקיד של משקיפים. נוכחותנו מיועדת לכך שנשקיף על מה שקורה ונדווח לצדדים השונים המעורבים בסכסוך כיאות, כדי שכולם יוכלו ללמוד מכך.
  1. כבני אדם, איננו בהכרח ניטרליים, אך בתפקידנו כמשקיפים נשקיף במבט ביקורתי, דרוך ומלא כבוד על כל הצדדים והקבוצות המעורבים בסכסוך. לכן, ככל שהדבר יהיה הולם ואפשרי, נקיים קשרים ומגע עם כל הצדדים או הקבוצות.
  3. יהיה לנו סימן היכר ברור כמשקיפים, והוא רצועה לבנה סביב הזרוע.
  4. היה ונרגיש, כבני אדם, שעלינו להתערב כדי לסייע במניעת אלימות, ננסה לתווך.
  5. עם זאת, אנו מצהירים במפורש, שאיננו ממלאים תפקיד של סדרנים וגם לא של משטרה, ואיננו מבקשים למלא אף לא אחד משני תפקידים אלה.

קוד ההתנהגות נתקבל בהסכמה באסיפת המשקיפים בבלפסט, ב־5 ביולי 1990; הסכמה מחודשת לקוד ההתנהגות ניתנה ביולי 1991

הצדדים לקונפליקט. על ידי כך מובטחת שקיפות התהליך, וכן מובטח שכל צד יקזז את המגמתיות של משנהו. הסדר כזה חל על "משלחת המשקיפים הצבאיים בפרו/אקוודור" (MOMEP – Mission of Military Observers the Peru/Ecuador frontier), המנהלת מעקב בגבול בין שתי המדינות. ב־MOMEP נציגים משתי המדינות, הנתונות בסכסוך, וכן נציגים מארגנטטינה, ברזיל, צ'ילה וארצות הברית.

אימות וציות אינם בהכרח תהליכים יריבים. אי־ציות נעשה לעתים קרובות ללא כוונה. מערכת אימות משובחת תאתר זאת ותיתן הזדמנות לצד שאינו מציית לתקן את המצב בטרם יינקטו נגדו צעדים כלשהם. אימות מועיל במיוחד במקרים שבהם הסכם אינו די ברור או חסר בו פירוט. מערכת האימות יכולה לספק מידע אובייקטיבי שישקף ניסיונות להסביר או לתקן ליקויים בנוסח ההסכם המקורי.

דוגמה עדכנית יותר של מעקב ואימות כחלק מתהליך ניסיוני ליישוב סכסוך היא "משלחת האימות לקוסובו" (KVM – Kosovo Verification Mission), שהתפרשה בשטח על ידי "הארגון לביטחון ולשיתוף־פעולה באירופה"

זאת היא לקיים את המעקב והאימות באמצעות צד שלישי ניטרלי, המקובל על כל הצדדים. אותו צד שלישי יכול להיות בעל אינטרס מובהק שהקונפליקט ייושב בדרכי שלום, ועלול אף להיות מי שבעבר צדד באחד הצדדים, אך המסקנות שאליהן הוא מגיע ביחס לקיום או אי קיום הסכם אינן נחשדות במשוא פנים.

כאשר מדובר בהסכמים בין מדינות, אותו צד שלישי הממלא תפקידי מעקב מבוצע לעתים קרובות על ידי נציגים של ממשלה אחרת או על ידי גוף בין־ממשלתי. למשל, ארצות הברית הייתה ממונה על משימת האימות של הכוח הרב־צדדי והמשקיפים בסיני (MFO – Multilateral Force and Observers in Sinai), המקיים בהצלחה מ־1982, את המעקב אחר קיום הפסקת האש והסכמי הנסיגה בין מצרים וישראל. ר"אמנת הנשק הכימי" (CWC – Chemical Weapons Convention) נתונה למעקב ואימות על ידי ארגון בינלאומי שהוקם במיוחד למטרה זו, ששמו "איסור על נשק כימי" (OPCW – Organization for Prohibition of Chemical Weapons). דרך נוספת להבטיח מערכת אימות הוגנת היא לערב בהקמת המערכת ובתפעולה את כל



שכל צד ישתכנע שהצד השני שינה את גישתו: אמון בכך שהגישה השתנתה מותנה בהופעת דפוס התנהגות חדש ועקבי.

### מספר דוגמאות

דמיינו קבוצת מורדים חמושה וצבא של שלטון מסוים שניהלו ביניהם מלחמה ארוכת שנים. נחתם הסכם הפסקת אש, ושני הצדדים מניחים את נשקם, אך החשש והחשדנות ביניהם נמשכים. במקום לצפות שכל אחד מהם ישתנה בן-לילה, ויאמין בשינוי שחל בצד השני, מוטב, בדרך כלל, להתקדם בשלבים. הצבא יפסיק את סיורי הלילה, והמורדים יפסיקו לטמון לו מארבים. אם מהלך זה מצליח, הצבא יסיג מחצית מכוחותיו לעיר הבריה, והמורדים ימסרו חלק מהנשק שברשותם לצד שלישי שנותנים בו אמון. בשלב הבא, הצבא יצטמצם לממדים של כוח משמר סמלי באזור, והמורדים יתחילו להתייצב במרכזי שחרור משירות. בכל שלב, הסיכון שנשקף לצד השני מוגבל, וניתן לבנות מידה מעטה של אמון ברצונו וביכולתו של הצד השני להשתנות.

כמו כן, גם לאחר סכסוך אתני או דתי ממושך, הצדדים המעורבים יוכלו לבנות אמון רק בתהליך איטי. דמיינו שקבוצה אחת ברחה מאימת הצד האחר - או הוברחה, בהתאם לנקודת הראות. אולי, אם הקבוצה שנשארה תתחיל לתקן בניינים שניזוקו, חלק מהעקורים יחזרו בחסות גוף בינלאומי שיערוב לביטחונם, ויסייעו בעבודות הבנייה והשיקום. אם מתקיימים באזור סיורי משטרה משותפים לשני הצדדים, חלק מהעקורים יחזרו לאחת השכונות שפינו. אם שלב זה מצליח, העקורים שחזרו לבתיהם עשויים להציע ששכניהם הקודמים, מהקבוצה היריבה, ישובו אף הם. במשך הזמן, אנשים יבחנו כל אחד את מחויבותו של הצד האחר, האמון ביניהם יגבר, ויהיו לכך תוצאות חיוביות. חשוב שכולם יבינו מה קורה. עליהם לדעת מה הם מסכנים, ומה הם בונים. כאשר אנשים מבינים את התהליך, הם יכולים לדון בהתנהגויות ובפרשנויות; הם יכולים גם לחפש דרשים להגן על התהליך מפני גורמים השואפים לפגוע בכוונותיהם של שני הצדדים.

### בניית אמון כפעולה מעשית

אין להשתמש באף לא אחת מהדוגמאות הנ"ל כטייטא ליישום. אך מה שהן מדגימות הוא

OSCE – Security and Cooperation in Europe). ב"משלחת האימות לקוסובו" היו 1,400 משקיפים לא חמושים מהמדינות החברות ב-OSCE. תפקידם היה לעקוב אחר יישום ההסכם שנחתם בדצמבר 1998 בין הנשיא מילוסביץ', מסרביה, ובין המתווך האמריקאי, ריצ'רד הולברוק; הוסכם בו על הפסקת אש בין כוחות הביטחון הסרבים ובין צבא השחרור של קוסובו. כמו כן, ניתן למשקיפים מנדט לפקח על נסיגה מוגבלת של כוחות צבא ומשטרה סרבים, ועל חזרתם של אזרחי קוסובו בני הלאום האלבני לבתיהם ולקהילותיהם. משימת המשלחת נתקלה בקשיים כבר בראשית דרכה, בגלל הגורמים הבאים:

1. הפסקת האש שהייתה אמורה להיות מושא המעקב מעולם לא התרחשה.
  2. ההסכם עצמו לא היה ברור.
  3. ממשלת סרביה הפגינה עוינות גוברת והולכת כלפי המשלחת; ו-
  4. המשלחת עצמה מנתה מעט מדי משתתפים. עם זאת, "משלחת האימות לקוסובו" הצליחה לספק לעולם מידע מדויק על האירועים בקוסובו, כולל מידע לגבי הפרת זכויות אדם ומעשי זוועה שבוצעו שם. כמו כן, בעצם נוכחותה במקום, היא הצליחה למנוע התלקחות של תקריות לחימה מקומיות. בסופו של דבר, המשלחת הוסגה, ערב ההפצצה של נאט"ו בקוסובו.
- מקרה זה מדגים הן את כוונת האימות והן את הקשיים האופייניים הניצבים בפני משימת אימות. משלחות אימות עלולות לשמש פוליטיקאים לצורכי תמרון ומניפולציות, אך הן יכולות גם לשמש כלי רב-עוצמה לקביעת העובדות האמיתיות. בהיעדרן, הסכמים צריכים להסתמך על אימות-עצמי של הצדדים היריבים, ובהיעדר אמון הדדי, זהו מתכון להמשך האלימות.

## יצירת תנאים המאפשרים הסדר

### 9. בניית אמון

לאחר תקופה ממושכת של קונפליקט עז, שכלל אולי מידה רבה של אלימות וסבל, קשה לאנשי הצדדים היריבים לתת אמון אלה באלה. ייתכן שבאמצעות משא ומתן נפסקו מעשי האיבה והושג הסכם כלשהו, אבל הצדדים היריבים כבר פיתחו פחד וחוסר אמון הדדיים. למעשה, הם פחות מאמינים זה לזה מאשר לזרים. זמן רב יידרש עד

## 10. הנחיית דיאלוג

בתהליך ההתמודדות עם קונפליקטים חשוב לחפש דרכים להגברת אפשרויות ההידברות בין הצדדים המעורבים. במקרים רבים זונחים אפשרות זו מוקדם מדי, בעוד הרוחות מתלהטות ואסטרטגיות כוחניות מתחילות להיכנס לפעולה. אך בסופו של דבר, הצדדים יחזרו להידברות, כאשר הם ינסו להגיע להסכם שישים קץ לסכסוך.

הנחיית דיאלוג היא מיומנות שסיכוייה להועיל טובים במיוחד בשלב העימות, לפני שנוצר קיטוב הגורם למשבר. את אופן היישום של מיומנות זו יש להתאים, כמובן, לתרבויות הצדדים המעורבים ולנסיבות המקרה. הנחיית דיאלוג מאפשרת לאנשים לחלוק את השקפותיהם עם אחרים ולהקשיב לעמדות מנוגדות בקשר לנושא פוליטי או חברתי, ועל ידי כך להתקדם בהדרגה לעבר הבנה עמוקה יותר של מצבם. המטרה הראשונה במעלה של ההידברות אינה הסכמה אלא הבנה.

למשל, "האיגוד לפיתוח אפגניסטן" (ADA), כצד ניטרלי שפעל ב-Trinkot, שם התחולל סכסוך חמור בין כפרים ושבטים יריבים, "הצליח להפגיש את הצדדים היריבים כדי לדון בנושא המשותף להם, והוא ניקוי ושיקום התעלות השייכות למספר שבטים יריבים. מתחילת הפרוייקט הראשון של ADA ב-1992, לא אירעה אף לא תקרית אחת בין השבטים היריבים."<sup>3</sup>

### מספר תרחישים אפשריים

- ישנם מצבים שונים שבהם כדאי לעודד או להנחות הידברות פוליטית ו/או חברתית, כגון:
- בתוך קבוצה קיימת, שחבריה חששו לשתף עם חבריהם את דעותיהם בנושא פוליטי או חברתי קשה, או דנו בו רק על דרך השלילה או ההתנגדות.
  - בין קבוצות שונות, כאשר הן נפגשות לעתים במפורש כדי להחליף דעות בנושא פוליטי או חברתי, לעתים לצורך משימה או מטרה אחרת, כל אימת שנושא קשה צפוי לעלות.
  - כאשר דמות פוליטית או מבקר פוליטי חריף פוגש קבוצה, ומצפה, אולי, שאנשיה לא יסכימו עם עמדותיו.
  - כאשר דמויות פוליטיות בעלות נקודות ראות מנוגדות מתבקשות לשאת דברים בפני קהל, בפומבי.
  - כאשר דמויות פוליטיות מתכנסות כדי להקשיב

דרך חשיבה על בניית אמון, גישה שיכולה לעזור להתקדם ממצב בלתי נסבל למצב פתיר. חשיבותה של גישת ההתקדמות בשלבים בכך שהיא מגבילה את הסיכון ובד בבד מאפשרת לבנות דבר חדש. במקרה שהתהליך עולה על שרטון, בפעם הבאה יהיה קשה יותר לבנות אמון, אך ניתן יהיה לנסות שוב.

בניית אמון תלויה במידה רבה בכך שהצדדים לקונפליקט יתקדמו זה לקראת זה, שלב אחר שלב. אנשים מבחוץ יכולים כמובן לסייע בכך, אולי דווקא בשלבים המוקדמים, כאשר חוסר האמון וחוסר התקשורת בשיאם.

יש להבהיר שבניית אמון היא פרויקט כוללני, לטווח ארוך יותר. זו אינה אינטראקציה של תן וקח בלבד. היבט חשוב של בניית אמון הוא החינוך והגברת המודעות הנגזרים מכך. מלבד סגירת פערים בין יריבים, תהליך של בניית אמון מהווה התמודדות עם סטריאוטיפים נפוצים המקובלים בקרב הקהילות היריבות, וכך הוא תורם לחיזוק המארג החברתי שמאחורי הקונפליקט.

בתכנון ובביצוע של עבודה לבניית אמון, חשוב על השאלות הבאות:

- **רבדים [שכבות]:** באיזה רובד של הקונפליקט יש לבצע את עבודת בניית האמון? בדרגים הפוליטיים הבכירים או ברובד הקהילה וברמת השטח? (אולי תרצו לחזור אחורה, למשולשים רב-שכבתיים שבפרק 4, עמ' 60).
- **קהלי יעד:** מי האנשים שביניהם יש לבנות מחדש אמון?
- **שינוי:** אילו גישות או התנהגויות אתם מצפים לשנות כתוצאה מפעילותכם?
- **אתגרים:** מה הם הקשיים הצפויים? כיצד הם נתפסים על ידי הצדדים (במיוחד על ידי האנשים שעמם תעבדו בתהליך בניית האמון)? עד כמה תפישותיהם שונות (מתנגשות)? מה הם הצרכים שלהם? ממה הם פוחדים?
- **תפיסות הצדדים לגביכם:** כיצד אתם נתפסים על ידי הצדדים השונים? האם נותנים בכם את האמון הדרוש לצורך עבודה זו, או האם עליכם להיעזר באחרים בשלב זה?
- **היתרונות:** אילו אנשים ותהליכים עשויים להיות בני ברית ולסייע בבניית אמון הדדי?
- **הסיכונים:** לאילו סיכונים עליכם להיות מודעים?
- **איך להתחיל:** מהו השלב הראשון? מתי? כיצד?

למרצה בנושא פוליטי או חברתי קשה, במטרה לדון בעמדותיהם לאחר מכן.

- בפגישה אישית בין דמויות פוליטיות יריבות, בסיוע אדם אחר, ניטרלי יותר (שעשוי להיות המפגיש ביניהן).

### מיומנויות של הנחיית דיאלוג

כל פעילות שמטרתה לעודד קבוצות יריבות לפתוח בהיבדברות, חייבת להבטיח שלא תגביר עקב כך את המתחיות. ההנחיות הבאות מיועדות למנוע זאת.

#### 1. דעו בבירור מהו תפקידכם ומהן מטרותיכם.

כמנחים, הבהירו לעצמכם היטב מה כלול בתפקידכם, ומה אינו כלול בו. תפקידכם לסייע לתהליך התקשורת מבלי להביע את דעותיכם בנושא הדיון. מטרותיכם לספק מסגרת ואווירה מתאימה להחלפת דעות ולהקשבה, ביושר אך ללא עוינות.

כמנחים, אתם מופקדים על התהליך, אבל לא על תוכן הדיונים. אם אתם פועלים כצוות של מנחים, חשוב שתסכמו ביניכם מראש מהם התפקידים והמטרות שלכם. חשוב גם שתסבירו את מהות תפקידכם ומטרותיכם למשתתפי התהליך, ושתודאו שהם הבינו ונותנים את הסכמתם להגדרות אלה.

#### 2. עזרו למשתתפים לזהות את מטרותיהם

כאשר מדובר בקבוצות קיימות, נסו להיפגש עם דמויות מפתח מראש, כדי לעזור להן לקבוע את מטרותיהן. על ידי כך יגברו הסיכויים שהקבוצות יזדהו ויתמכו במבנה של התהליך ובמטרותיו. בכל מקרה, יש לנסח כבר בתחילה הצהרה קצרה בדבר המטרות המוסכמות, כדי להזכיר לכולם למה הם נמצאים שם.

למשל, ייתכן שהם ירצו להציג את תפיסות הצד שלהם, לפרוש את עמדת הצד שלהם, להשיג קולות בבחירות קרבות, לחזות בעיני רוחם את העתיד או להציג את הפרספקטיבה האישית שלהם. האם מטרה זו עולה בקנה אחד עם המטרות של שאר הצדדים לדיון?

#### 3. עזרו למשתתפים לנסח כללי משחק מוסכמים להיבדברות ביניהם.

עזרו להם לקבוע לעצמם הנחיות שהם מזוהים

עמן ומסוגלים לפעול על-פיהן במהלך ההיבדברות. חשבו מראש על הדרך שבה תתמודדו עם קשיים בתהליך, והבהירו את מהותה.

- איך אנשים יסמנו שברצונם להגייד את דברם, ומי ייתן להם את רשות הדיבור? מי יקבע האם כללי המשחק הופרו?
- חשבו מראש מה אתם, כמנחים, תעשו במקרים מסוימים. אנשים עלולים לבחון את הגבולות. כיצד תגיבו?
- האם ברור לכם מי קבע את הכללים, כך שבאפשרותכם לומר שכל הקבוצה הסכימה להם, או שוועדה מתכננת קבעה אותם?
- האם אתם מוכנים לדון באפשרות של שינוי הכללים? אם כן, כיצד? בהסכמה כללית, ברוב קולות או בדרך אחרת?

#### 4. קראו לאנשים להקשיב זה לזה.

השיח הפוליטי נראה לעתים קרובות כשיח שיש בו מעט מאוד הקשבה – כמו ב"דו-שיח של חירשים". בעוד שאדם אחד מדבר, האחרים עסוקים בהכנת הנאומים שלהם, ומקשיבים רק כדי לסתור את טיעוני הדוברים האחרים. כדי לחולל שינוי, אנשים צריכים ממש לשמוע זה את זה, וצריכים להרגיש ששמעו אותם. כמנחים, עליכם להצטייד ברעיונות לעידוד ההקשבה. הנה כמה דרכים שעשויות לעזור לאנשים להקשיב זה לזה:

- ניסוח חלופי [פרפרזה] של מה שנאמר, כלומר, וידוא דבריהם של אחרים, והבאת עדות לכך שדבריהם נשמעו. למשל: "האם בכוונתך לומר ש..."
  - חיפוש אחר נקודות הסכמה או מחלוקת, והבעתן.
  - הצגת שאלות המחלצות אמירה אישית ולא קבוצתית, אם המסגרת מאפשרת פתיחות. למשל: "האם זו דעתך מאז ומתמיד?" או: "מה הביא אותך לחשוב כך?"
  - עידוד תגובות לרגשות ולהתנסויות וכן לנושאים. למשל: "זה ודאי היה קשה/כואב/ מעורר השראה."
  - הקשבה לרגשות הזולת; עליכם להוות דוגמא להקשבה אמפטית בעצמכם, ולעודד אחרים לגלות אמפטיה. למשל: "האם אתה מבין איזו הרגשה זה יגרום למישהו אחר?"
- למרות הלחץ שנגרם כתוצאה מכל מכלול

● במידת האפשר, הניחו למשתתפים להגיב על רגשות זולתם בטבעיות, מבלי להתערב כדי להגן או לכוון אותם, אלא אם כן נראה לכם שדרושה התערבות. דיבור על הרגשות וההתנסויות שלנו יכול לשחרר אותנו מעמדותינו, ולאפשר לנו להתרכז בצרכים (ר' ניתוח בשיטת הבצל, פרק 2, עמ' 27).

כאשר מצליחים לעבור את מסוכת "עמדות הצדדים" ולהגיע לדיבור ביושר, גוברים הסיכויים לנהל דיון המתמקד בבעיה עצמה, באווירה של שיתוף פעולה, וללא יריבות, במקום להתמקד באסטרטגיות שכדאי לאמץ כדי לנצח. שאלות פתוחות יכולות לאפשר למשתתפים להציע פעולות עתידיות או אפשרויות חדשות בניסיון לספק את הצרכים של כל המשתתפים.

### 11. משא-ומתן

כמעט כל אחד מפעיל מיומנויות של משא ומתן בחיי היום-יום. למשל: כאשר משפחה מחליטה היכן תבלה את חופשתה, כאשר מסכימים על תכנית עבודה ומחלקים את המשימות השונות בין עמיתים, או כאשר דנים בתוכניות עם חברים או קרובים. השאלה הנשאלת היא: כיצד ליישם מיומנות שגרתית זו בסיטואציה של קונפליקט. בהקשר כזה, מתייחסים למשא ומתן כאל תהליך מובנה של דיאלוג בין צדדים מסוכסכים, בו נידונים חילוקי הדעות שלהם בנושאים מסוימים.

ברוב המקרים, המגעים מתנהלים ללא מעורבות של צד שלישי. המטרה היא להבהיר מהם הנושאים או הבעיות ולנסות להגיע להסכמה לגבי הדרך לפשר בין חילוקי הדעות. משא-ומתן מתנהל במרבית המקרים בשלבים המוקדמים של הקונפליקט, לפני שערוצי התקשורת בין הצדדים מתנתקים באופן מוחלט, או בשלבים המאוחרים, כאשר הצדדים מנסים לסכם את התנאים והפרטים של הסדר שלום.

בסיטואציות שבהן עוצמת העימות והאלימות מקשה על הצדדים להסכים להיפגש כדי לנהל משא-ומתן ישיר ביניהם, צד שלישי יכול להתערב ולפעול כמתווך על ידי סיוע בתקשורת עקיפה, שיכולה להכין את הקרקע למשא-ומתן ישיר בהמשך.

כתהליך, משא-ומתן עובר שלבים שונים, שיתוארו להלן. כדי שהמשא-ומתן יצלח, מומלץ,

הפעולות המוטלות על המנחה, נסו למקד את מבטכם ואת תשומת לבכם בכל דובר, ונסו לדמיין כיצד כל אחד מהמקשיבים מתמודד. עודדו את הדובר לומר את דבריו לאט יותר ולהרים את קולו, או להגדיר את המונחים שבהם הוא משתמש, אם יש אפשרות כלשהי שהמאזינים מתקשים להבין את דבריו. במידת האפשר, בקשו מאחד מעמיתכם להנחיה לדאוג לעמידה בלוח הזמנים, לנהלים ולרישום הדברים הנאמרים, כדי שאתם תוכלו להתרכז בתכני הדיונים ובמשתתפים.

### 5. קבעו לעצמכם אסטרטגיה להתמודדות עם עוצמת רגשות

הצעד הראשון בהתמודדות עם עוצמת רגשות הוא להבחין בה. כמנחים, היו קשובים לאותות המעידים על כך, ובתגובה:

● נסו לאפשר לאנשים לבטא את רגשותיהם בבטחה על ידי הצגת שאלות פתוחות, הנותנות מקום לדיבור על רגשות ללא כפייה (למשל: "היית רוצה להגיד לנו איזו תגובה זה מעורר בך?"). או הציעו מסגרת או מבנה שיאפשרו לאנשים לבטא את רגשותיהם באופן מובנה (למשל: "כשאתה עושה/אומר ..... אני מרגיש ..... כי .....").

● במידת האפשר, הביאו אנשים לכך שישתפו את האחרים בהתנסות שגרמה להרגשה, במקום לאפשר ביטויים רבים של אותו רגש.

● נסו לספק דרכים שבהן רגשות תוקפניים יוכלו להפוך לרגשות פגיעים יותר; למשל, כעס מחפה לעתים על פגיעה או על עצב, ופחד יכול לבטא חוסר ישע או חוסר אונים. אך אל תכריחו אנשים לקחת סיכונים מעבר למה שהם מסוגלים. תפקידכם הוא ליצור את ההזדמנות – הם יחליטו האם לנצל אותה או לא.

● המצב האידיאלי הוא כאשר אנשים מבטאים את רגשותיהם בעצמם; עם זאת, כמנחים, מותר לכם מדי פעם לבטא במילים רגשות המשותפים לאנשי הקבוצה (למשל: המנחה יכול לומר, "אני לא מרגיש נוח עם זה, כי זה עלול לפגוע בחלק מהאנשים הנוכחים כאן").

● היו מוכנים להתעוררות של רגשות שונים במקביל, ואפשרו למשתתפים לבטא אותם – אך נסו לטפל בכל רגש לחוד, תוך הבטחה לשוב ולהקדיש תשומת לב לרגשות האחרים בהמשך.

הן לצדדים והן למתווכים, לפעול על פי ההנחיות המוצעות.<sup>4</sup>

← **תהליכי משא־ומתן מושפעים במידה רבה מהתרבות, ומשתנים ממקום למקום. תפקידם הוא לבור, מתוך ההצעות הניתנות כאן, את אלה המתאימות לסיטואציה שלכם, ולהניח לאלה שאינן רלוונטיות לכם.**

### שלבי המשא־ומתן

#### שלב 1: הכנה

1. נתחו את הקונפליקט, אולי בעזרת מיפוי (ר' עמ' 22).
2. ערכו מחקר/אספו מידע, לפי הצורך.
3. זהו צרכים ואינטרסים של הצד שלכם ושל הצד/צדדים האחר/ים. (ר' הבצל, עמ' 27).
4. חשבו על אפשרויות של תוצאות המשא ומתן שאותן תעדיפו, וכן על "החלופה הטובה ביותר במקום הסכם המושג במשא ומתן" (Best Alternative to a Negotiated Agreement [BATNA]).
5. צרו קשר עם צד/צדדים אחר/ים, וסכמו על מקום ונוהלי המשא־ומתן, כולל: כללי המשחק, נושאים שיידונו, כמה משתתפים יהיו מכל צד, והאם תיעזרו במנחה עצמאי.

#### שלב 2: אינטראקציה

- עם הגעתכם למקום המשא ומתן, ברכו זה את זה כיאות.
- שתפו עם האחרים את הפרספקטיבות השונות שלכם לגבי הסיטואציה.
- נסחו הגדרה מוסכמת של הבעיה או הנושא/נושאים שיידונו.
- הציעו אופציות שונות להתמודדות עם הבעיה.
- העריכו את טיבן של האופציות, וסדרו אותן בסדר עדיפויות על־פי הצרכים והאינטרסים של כל הצדדים המעורבים.
- בחרו את האופציות הטובות ביותר לענות על הצרכים והאינטרסים של כל הצדדים המעורבים, ובמידת האפשר שלבו בין אופציות שונות.

#### שלב 3: סיכום

- הגיעו לידי הסכמה לגבי האופציה הטובה ביותר או שילוב של מספר אופציות.

- פתחו תכנית פעולה לכל צד בקונפליקט.
- קבעו לוח זמנים ותאריכי יעד לביצוע פעולות.
- תכננו לבחון את ההסכם מחדש. המטרה היא לקיים תהליך משא־ומתן שבו כל הצדדים מחויבים להגיע להסדר שיכול לענות על הצרכים הלגיטימיים של כל אחד מהם. אין פירושו של דבר שעליהם "להיכנע" לדרישות הצד/צדדים האחר/ים, אבל נדרשת נכונות לשקול אופציות ולשלב בין אופציות שונות באופן יצירתי, מתוך שאיפה למצוא פתרון. אם המשתתפים במשא־ומתן מייצגים קבוצה גדולה יותר, עליהם להצטייד במנדט ברור מהציבור ששלח אותם, וצריך להיות נוהל ברור של דיווח לציבור ששלח אותם, ואחריותיות ברורה כלפי אותו ציבור.

### קווים מנחים למשא־ומתן יעיל הקשבה ותקשורת

- אם אתם רוצים שהצד השני יקשיב לכם, הקשיבו לו קודם.
- אם אתם רוצים שהצד השני יכיר בנושא שהעליתם, הכירו אתם בנושא שלו קודם.
- הציגו את עמדותיכם כתוספת ולא כסתירה לדעות של הצד השני.
- הציגו שאלות שנפתחות ב"והיה ו... " ושאלות פתוחות כדי לחקור אפשרויות שונות.

### בניית יחסים

- הבחינו בין האנשים לבין התנהגותם. אל תתקפו באופן אישי.
- באפשרותכם להשפיע על התנהגותם של אחרים על ידי ההתנהגות שלכם.
- אמון בונים לאט, שלב אחר שלב, באמצעות דיאלוג ומעשים חיוביים הדדיים.
- יחסי עבודה טובים הם הערובה הטובה ביותר להסכם יציב ומתמשך.

### פתרון בעיות

- המטרה של משא־ומתן מוצלח היא לעבור מעימות לפתרון בעיות.
- הגמול של משא־ומתן מוצלח הוא סיפוק אינטרסים, ולא ניצחון העמדה שלכם.
- אם אתם חשים תקועים אל מול יריב עיקש, נסו לנסח את השאלה מחדש, כדי להפוך את התהליך לפתרון בעיה במשותף. הביאו את האדם הניצב מולכם לידי כך שיעזור לכם להבין

## 12. גישור

גישור, כמו ניהול משא-ומתן, הוא מיומנות שרבים מאתנו מתנסים בה בחיי היום-יום שלנו, אך לרוב איננו מכנים זאת בשם גישור. כאשר יש מחלוקת בין שני אנשים, ואדם שלישי כגון בן משפחה או חבר מתערב כדי לעזור להם להבהיר את הבעיה ולשוחח עליה במקום לריב, זה נקרא גישור. באפשרותנו ללמוד על גישור מתוך התנסויות במציאות וגם באמצעות הכשרה פורמלית ותרגול במיומנויות גישור.<sup>5</sup>

כאשר המשא-ומתן הישיר נכשל וערוצי התקשורת בין שני הצדדים מנותקים, יש מקום להתערבות של צד שלישי. הצד השלישי יכול להיות מתנדב בתהליך או אדם ששני הצדדים פנו אליו כדי שימלא את התפקיד. בנסיבות מסוימות, ניתן לכפות מגשרים על ידי החוק או על ידי מערכות שונות כגון מגשרים מטעם האו"ם. ואולם, עקרון היסוד הוא, שהמגשר צריך לזכות בהכרה של כל הצדדים בקונפליקט, ולהיות מקובל עליהם.

### מספר כללי יסוד: אין לגשת לגישור

- גישור כולל דאגה לסבל ורצון להביא אנושיות לתוככי הקונפליקט.
- המגשרים מפתחים מעורבות וקשר כלפי כל הצדדים לסכסוך, הם אינם מנותקים ואדישים.
- כל הצדדים צריכים להסכים להשתתף בתהליך מרצונם החופשי, ועליהם לקבל את המגשר/מגשרים המסויים/מסוימים שנקבעו.
- המגשרים צריכים להסכים לעבוד עם כל הצדדים.
- מטרת הגישור אינה להגיע לאמת אובייקטיבית, אלא למצוא פתרון מוסכם המכיר בתפיסות ובהתנסויות של כל הצדדים, ומבוסס עליהן.
- המגשרים מנחים ושולטים בתהליך הגישור, אך עליהם להימנע מניסיון לכוון את תוכן השיחות.
- אופציות לפתרון הקונפליקט צריכות לבוא מהצדדים עצמם, ועליהם להיות מזוהים עם כל הסכם שיושג.

### תהליך הגישור

תפקיד המגשר הוא להסביר את התהליך ולהדריך את הצדדים דרך השלבים המתוארים

את חששותיו.

- חפשו "עסקות חליפין" שמחירן נמוך ותועלתן גבוהה. מה אתם יכולים להציע, שעלותו לצד שלכם נמוכה, אך תועלתו לצד השני רבה?
- עזרו לצד השני לשמור על כבודו.

### תוצאה מוצלחת

- כדי שהתוצאה תהיה מוצלחת, דרושה שורה שלמה של גורמים שונים שמסייעים לשימוש יעיל בתהליך המשא-ומתן:
- כל הצדדים צריכים להיות בעלי כוונה להשיג הסדר.
- נדרשת נכונות לבדוק אופציות ולנטוש עמדות מוצהרות.
- יש להפעיל די כוח כדי לשכנע או לגרום לכך שמניעת שינוי תהיה כרוכה בעלות גבוהה מדי, אך אינו מספיק כדי לכפות כניעה מוחלטת.
- מנדטים ברורים מקהלי יעד מוגדרים.
- הכרה הדדית כשותפים למיקוח.
- כיבוד כללי משחק מוסכמים בין הצדדים.
- הכרה הן בלגיטימציה של השוני בין הצדדים והן בקיום מכנה משותף ביניהם.
- אמונה בכך שניהול משא-ומתן הוא האופציה הטובה ביותר ליישוב המחלוקות בין הצדדים המעורבים.
- משאבים המספיקים כדי להבטיח תוצאות לא יפחיתו לא מערכו של השימוש בתהליך מיקוח ולא מערכם של אלה המבקשים להשתמש בו.
- תוצאה מוצלחת תכלול הסכם ש:
  - עונה על האינטרסים הלגיטימיים של כל הצדדים ככל האפשר, ומיישב אינטרסים סותרים באופן הוגן.
  - אינו פוגע ביחסים בין הצדדים.
  - ניתן להפעילו, כלומר, הצדדים צריכים להיות מסוגלים לחיות עם ההסכם וליישם אותו.
  - הצדדים מזדהים אתו, כלומר, הוא לא נכפה עליהם או לא הושג באופן מניפולטיבי על ידי צדדים חיצוניים.
  - הוא מקובל על כל הציבור המיוצג על ידי הצדדים, ולא תהיה לו השפעה פוליטית שלילית על המנהיגים.
  - הוא חד-משמעי, שלם ובר-קיימא.
  - הוא מושג תוך פרק זמן מתקבל על הדעת.

#### 4. הצהרות פתיחה (נרטיבים) ברצף, ללא הפרעה:

- כל צד, בתורו, מספר את סיפורו, כולל הסבר כיצד הקונפליקט נתפס בעיניו.
- המגשר/מגשרים שולט/ים בתהליך ובזמן המוקצב לכל דובר לפי הכללים המוסכמים.
- המגשר/מגשרים רשאי/ם לחזור על נקודות חשובות או לתמצת אותן, הן כדי להבהיר את הדברים שנאמרו בדייקנות, והן כדי לוודא שהצד השני שמע את הנקודה.

#### 5. זיהוי הנושאים וקביעת סדר היום:

- מתוך ההצהרות והנרטיבים, הבהירו את נקודות המחלוקת והקונפליקט.
- קבעו סדר יום מוסכם על ידי רישום הנושאים שיידונו בתהליך הגישור.

#### 6. היזכרות ישירה והצעת אופציות:

- עודדו את הצדדים לדבר זה עם זה ישירות על הצרכים והפחדים שלהם לגבי כל נושא.
- קראו לצדדים להציע אופציות להתמודדות או ליישוב המחלוקת ביניהם.
- המגשר/מגשרים ירשום/ירשמו את כל האופציות המוצעות מבלי לשפוט אותן.

#### 7. בניית חלופות מתקבלות על הדעת:

- העריכו חלופות שונות לגי הצרכים והאינטרסים של שני/כל הצדדים.
- עודדו יצירתיות על ידי שילוב כל האופציות וחיפוש אחר מכנה משותף.

#### 8. סיכום ההסכם:

- בדקו והבהירו נקודות הסכמה אפשריות, כלומר, מי יעשה מה? עד מתי?
- הצדדים יקבעו את מתכונת ההסכם (בכתב או בעל־פה) ואת לוח הזמנים למעקב אחר יישומו.

#### 9. הצהרת נעילה של המגשר/מגשרים:

- חזרו על ההישגים שהמתדיינים השיגו ועל פרטי ההסכם שנערך.
- ברכו את המתדיינים על הפתרון המוצלח של הבעיה.
- הבהירו את הצורך בפעילות מעקב כלשהי או בפגישות נוספות.

כאן, או בתהליך דומה שקבעתם לעצמכם בהקשר הספציפי שלכם. גישור מתבצע בדרך כלל על ידי צמדים או צוותים של מגשרים, תוך שילוב המיומנויות והניסיון של כל אחד מהם, והרקע השונה שלהם, כך שהצוות מאוזן יותר ביחסו כלפי הצדדים המסוכסכים.

רבים מהכלים והמיומנויות שהוזכרו כבר בנוגע להנחיית דיאלוג (ר' עמ' 113) יכולים לסייע למגשר, כגון קביעת כללי המשחק, ניסוח חלופי [פרפרזה], אמפטיה ואסטרטגיות להתמודדות עם עוצמת גששות. יש חשיבות גם ליכולת להכיר במכנה המשותף ובנקודות הסכמה אפשריות, וליכולת להצביע על אלה, כאשר הצדדים נכנסים לשלבים המתקדמים של התהליך.

### שלבים אפשריים בתהליך הגישור

#### 1. הכנה על ידי המגשר/מגשרים:

- היפגשו עם שותפכם/שותפכם לגישור, כדי לתכנן את האסטרטגיה והתהליך.
- היפגשו עם הצדדים המסוכסכים בנפרד כדי להציג את עצמכם, להסביר את התהליך, להבהיר את מהות תפקידכם, ולקבל את הסכמתם הן לכך שאתם תשמשו כמגשרים, והן לעצם התהליך.

אם וכאשר הצדדים היריבים יסכימו להשתתף בתהליך, הנה מספר שלבים אפשריים שתוכלו לבצע כאשר הם ייפגשו פנים אל פנים בנוכחות המגשר/מגשרים:

#### 2. הצהרת פתיחה של המגשר/מגשרים

כולל:

- דברי ברכה, הצגת האנשים ודברי עידוד לצדדים המסוכסכים.
- מדוע אנחנו נמצאים כאן? מה צפוי לקרות? כמה זמן בערך יימשך התהליך?

#### 3. הצדדים המסוכסכים מצהירים על מחויבותם לתהליך:

- התחייבות להשתתף ולשאוף לפתרון.
- מחויבות לכללי המשחק כגון: לא מגדפים, לא קוטעים אדם בְּדָבָר, וכו'.
- מחויבות לפרק הזמן הדרוש להשלמת התהליך.

## גישור במסע דילוגים

כמו בדוגמא של Wajir שתפורט להלן, יש מקרים שבהם על המגשר/מגשרים להיפגש עם כל צד בנפרד כבר בתחילת התהליך. לעתים הם ייסעו הלוך וחזור ("דילוגים") עד שהצדדים יסכימו למפגש ישיר ביניהם. בפגישות נפרדות עם כל צד, המגשר/מגשרים מסבירים את מהות התהליך, והצדדים מספרים למגשר/מגשרים את הנרטיב שלהם כדי לחוש ביטחון ביכולת שלהם להתייצב מול היריב. זה מאפשר להם להתאמן, להבהיר לעצמם את סדר האירועים, ולפרוק חלק מעוצמת הרגשות. זה תורם גם לתחושה שקולם נשמע (על ידי מישוהו, אפילו אם היריב מתגלה בסופו של דבר כמאזין אטום), ועל ידי כך הם יהיו מסוגלים להקשיב לסיפורו של הצד השני לכשייפגשו.

הצורך בגישור על ידי מסע דילוגים עשוי להתעורר גם בעיצומו של תהליך הגישור. כאשר מתנהלים ויכוחים פנימיים באחד הצדדים לקונפליקט או כאשר כל התהליך עולה על שרטון כתוצאה מכך שאחד הצדדים מתחיל להטיל ספק בתהליך או חש שהוא מצוי בעמדת חולשה, ואז המגשר/מגשרים יכול להיפגש עם אחד הצדדים (רצוי עם שניהם) בנפרד.

## גישור ארוך טווח בדילוגים

במקרה של מחסום חמור בתקשורת, המגשר עשוי להזדקק לקשר חוזר ונשנה עם כל צד בנפרד. זה נכון לגבי קונפליקטים פוליטיים שבהם הקיטוב הוא קיצוני, ושורר חוסר אמון מוחלט בין הצדדים, ולכן הם אינם מוכנים לקיים כל קשר עם הצד/צדדים האחר/ים. המגשר/מגשרים יכול אז להדריך כל צד בנפרד לאורך תהליך הגישור, ולאפשר להם לעשות חזרות על החלק שלהם בתנאים בטוחים ובפרטיות, לפני הופעתם מול היריב. במצב מסוג זה, תהליך "דילוגים" בין הצדדים עלול להימשך זמן רב עד שייסכימו למפגש ישיר ביניהם.

בין השלבים שמבצע המגשר/מגשרים בתהליך מתמשך מסוג זה יכולים להיכלל כל השלבים הבאים או חלק מהם:

- כינון אמינותו של המגשר על ידי תדמיתו, ניסיונו, דאגתו.
- הפגנת עמדה מאוזנת ונכונות להקשיב לכל הצדדים.
- ניתוח ומיפוי הקונפליקט וזיהוי נקודות כניסה אפשריות.
- בניית יחסי אמון עם דמויות מפתח בכל צד, כולל קבוצות שנראה כי לא ניתנת להם דריסת רגל או קבוצות שוליים, וכן הקבוצות המוכרות כקבוצות הראשיות.
- פירוש הפחדים, התקוות והכוונות של כל צד לצד האחר.
- הבהרת אי-הבנות לגבי הצהרות ועמדות פומביות של כל צד.
- שמירה על רמה מסוימת של סודיות לגבי הרצונות של אנשים בכל צד.
- העברת מסרים ספציפיים בין הצדדים, כאשר הם מבקשים זאת.
- בדיקת אפשרויות: ליקוט והפצה של רעיונות בין משתתפים שאינם מוכנים למפגש ישיר.
- סיוע לכל צד להעריך את התשובות או לנבא את תגובות הצדדים האחרים.
- ייצוג עמדות של צד אחד בפני הצד האחר, כדי שהאחרון יוכל "להתאמן" בניהול משא-ומתן כאשר המגשר מייצג את תפקיד היריב.
- עידוד קשרים ישירים, ויצירת תנאים המאפשרים זאת.
- לא להפריע, ולאפשר לצדדים לנהל משא ומתן ישיר.
- מוכנות ונכונות לשמש "שעיר לעזאזל" במקרה שהמשא-ומתן ייכשל.
- לקבל כל טענה של הצדדים שהמשא-ומתן הצליח בזכותם.

## גישור בין קבוצות Miraa ו-Maendeleo ב-Wajir שבקניה, 1999

- שתי התארגנויות של נשים ב-Wajir, קבוצת Miraa וקבוצת Maendeleo, היו מסוכסכות בקשר לנגישות ולשליטה בעסקי Miraa (Miraa הוא סוג של עלה שאנשים לועסים, המכיל חומר ממריץ). לקבוצת Miraa היה מונופול על הפצת המוצר הזה ומכירתו. קבוצת Maendeleo חשה שהיא מחוץ לתמונה, וכי רק לקומץ נשים יש נגישות לשוק זה. הן ניסו ליזום דברות עם קבוצת Miraa, אך אלה סירבו לאפשר לנשים אחרות להשתתף בעיסוק זה. אז, נשות Maendeleo



השיגו צו בית משפט שאסר על נשות Miraa להמשיך בעיסוקן. כתוצאה ממעשה זה, ובהיעדר הידב-  
רות בין הקבוצות, חלה הסלמה בקונפליקט, והייתה אלימות הדדית, מילולית ופיזית.  
■ הממשל האזורי התערב, ובכל פעם ששתי הקבוצות זומנו למפגש, הן התנהגו באלימות ולא הקשיבו  
אלה לאלה. קבוצת Maendeleo החליטה שלא ניתן ליישב את הסכסוך ברמת המחוז, ופנתה  
לעזרתו של פוליטיקאי ברמה הארצית. צעד זה החריף את המצב, ונשות Miraa סירבו להידברות  
או לכל יוזמה אחרת לפתרון הבעיה. הפוליטיקאי ביקש מהממשל האזורי שיפתור את הבעיה. נציב  
המחוז הפנה את העניין בחזרה לממשל האזורי של מחוז Wajir. הנושא הועבר לדיונים ב"וועדת  
השלום והפיתוח של Wajir. יו"ר הוועדה הציע, לאחר דיון ממצה, שהנושא יועבר לטיפולם של  
הארגונים "נשים למען שלום" ו"מועצת זקני העדה למען השלום" ולא לוועדת הביטחון של הממ-  
שלה, והצעתו התקבלה. יו"ר "מועצת זקני העדה" הציע ש"נשים למען שלום" יוביל את מהלך הגי-  
שור, והוא יספק להן גיבוי.

■ בהבנה זו, הוטל על ארבע מחברות "נשים למען שלום" לגשר בקונפליקט. הן נפגשו לדון בדרך  
הפעולה שלהן, וזיהו את המנהיגות של שתי הקבוצות. המגשרות החליטו להיפגש קודם עם מנהיגת  
קבוצת Miraa, Mama Zeinab, שמה, אישה בעלת אישיות חזקה מטבעה. הם ביקרו בביתה,  
מעשה שהיה כרוך בסיכון, אך הן החליטו שזו הדרך הטובה ביותר, שכן על-פי המסורת, אסור לה  
לגרש אורחים מביתה. Mama Zeinab קיבלה את המגשרות בסבר פנים יפות, והן הסבירו לה  
את מטרת ביקורן. היא קידמה בברכה את יוזמתן, ואמרה שנמאסו עליה הזימונים החוזרים ונשנים  
ללשכותיהם של גברים שגילם צעיר מגילו של בנה, וכי היא שמחה שהממשלה מפגינה סוף-סוף  
היגיון מסוים בכך שביקשה את נשות הארגון לגשר. אז היא הכריזה שגילה המתקדם אינו ערובה לכך  
שהיא תמיד צודקת, והסכימה לבוא לפגישה, אם זו תזומן על ידי המגשרות. המגשרות פנו משם ישר  
למנהיגת הקבוצה השנייה.

הזמן היה גורם מכריע כי כל עיכוב ביצירת מגע עם הצד השני היה יכול לסכן את המהלך כולו.  
■ כאשר המגשרות ביקרו אצל המנהיגה של קבוצת Maendeleo, הן סיפרו לה על היוזמה ועל כך  
שכבר ביקרו אצל Mama Zeinab. Mama Khali ביקשה לדעת מה הייתה תשובתה של Mama  
Zeinab, והן אמרו שהיא השיבה בחיוב והסכימה לבוא למפגש הידברות. כששמעה זאת, נעתרה  
Mama Khali, ואמרה שתיידע את חברותיה ותמסור את תגובתן למגשרות. המגשרות קצבה לכל  
צד זמן להתיעצות עם חברות הקבוצה. שלושה עניינים עלו כנושאים שיש לסכמם לפני מפגש הגי-  
שור עם הצד השני בו ייפגשו הנשים פנים אל פנים: (1) מקום המפגש (2) מינוי המגשרת הראשית  
(3) תהליך הגישור פנים אל פנים. המגשרות סיכמו נושאים אלה עם שתי הקבוצות, ואז הסכימו  
שתיהן לבוא למפגש הגישור. המגשרות והקבוצות סיכמו גם מספר כללי משחק בסיסיים לצורך  
הגישור.

■ במפגש, המגשרות תיארו את הרקע ליוזמה, ונתנו את רשות הדיבור לצדדים. הוקצב זמן לכל צד  
כדי שישביר את רגשותיו ואת נושאי הסכסוך. הן שוחחו והקשיבו. היו רגעים שהרוחות התלהטו  
ואז כל קבוצה התנצלה בפני השנייה, והדיאלוג נמשך. לאחר שהקשיבו כל אחת לסיפורה של זולתה,  
אחת ממנהיגות קבוצת Miraa אמרה שלאחר שהקשיבה לעמדות, לנושאים ולרגשות של קבוצת  
Maendeleo, "אני מתנצלת על הכאב והסבל שעברתן, אני מבקשת סליחה." התנצלות זו שינתה  
את האווירה בחדר, ומנהיגת קבוצת Maendeleo קמה וחיבקה את מקבילתה. בשלב זה הן התחילו  
לדבר על העתיד. הנקודות הבאות סוכמו:

1. על שתי הקבוצות להפסיק את האלימות המילולית והפיזית.
2. כל נושא יובא לדיון, במקום הגשת תביעות משפטיות או תלונות במשטרה.
3. יסוכם לוח זמנים חדש למסחר ב-Miraa, ויכללו בו נשים נוספות, וצדדים נוספים של בעלות עניין.
4. תוקם ועדה שתקיים התייעצויות עם נשים רבות ותעורר את מודעות הנשים בקבוצת Miraa  
לסבלן של נשים עניות ושל הנוער.

■ פגישת הגישור הסתיימה בתפילה, ושתי הקבוצות בירכו זו את זו והתחבקו.

### 13. בורות

בוררים מקשיבים לכל הצדדים של הוויכוח, ולאחר מכן מחליטים מה תהיה התוצאה. לעתים בוררים נבחרים למלא תפקיד זה מכוח עמדת הסמכות שלהם בקהילה. למשל, בתרבויות רבות יש מנהיגים מסורתיים או זקני העדה, שהם בעלי סמכות להתערב בקונפליקטים, להקשיב לעדים משני הצדדים ואז להכריע מי צודק ומי לא, ומה כל אחד מהם יעשה. במספר גדל והולך של מדינות, הוקמו ארגונים במיוחד למטרת בורות, בעיקר בסכסוכים תעשייתיים. בבריטניה, "שירות הייעוץ, הפישור והבוררות (Advisory, Conciliation and Arbitration Service, ACAS) ממלא (בין השאר) תפקיד זה, לבקשת צדדים המעורבים בסכסוכים, אשר בדרך כלל מתחייבים מראש לקבל את תוצאת הבוררות.

#### "גישורות"

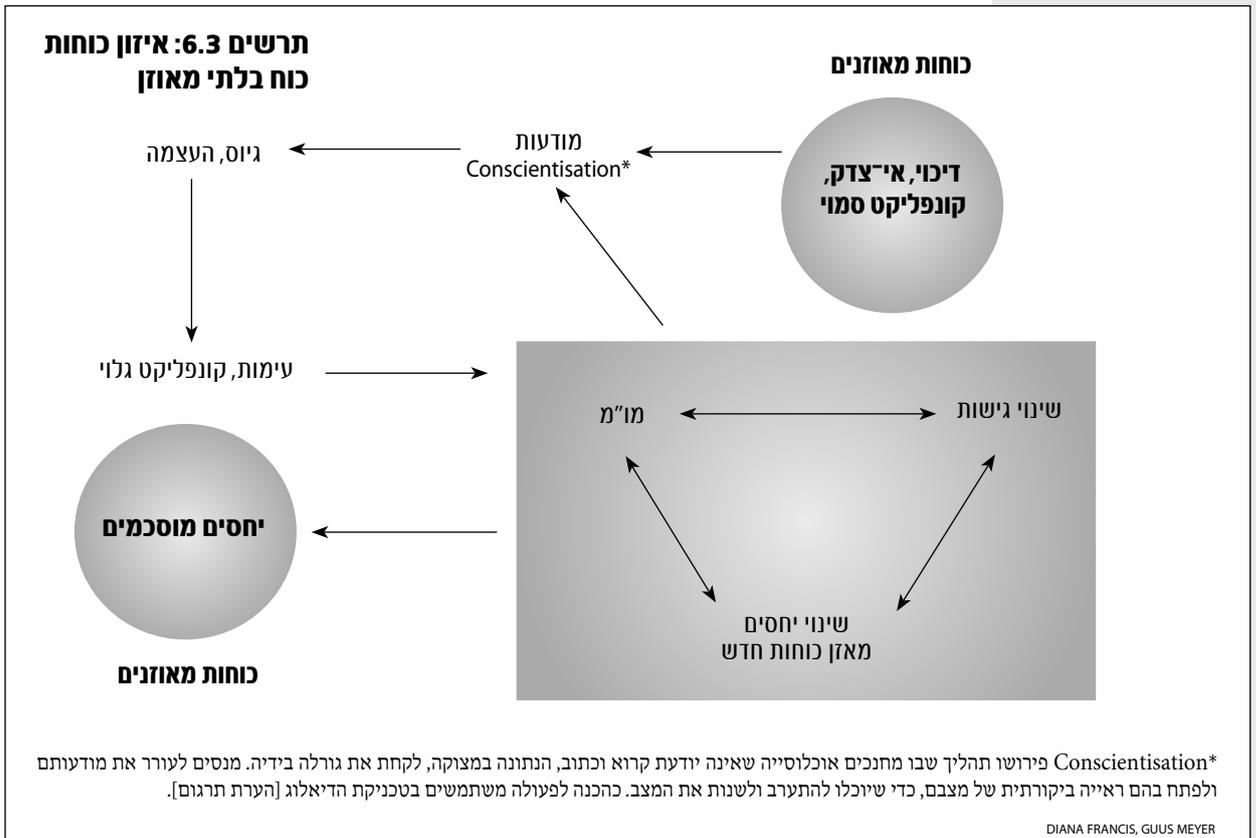
על־פי ניסיונו, יש מצבים רבים שבהם ההבחנה בין גישור ובוררות היטשטש, כיוון שאנשים מנסים

### משא־ומתן, גישור וכוח

תרשים 6.3<sup>6</sup> פותח על ידי דיאנה פרנסיס וגואוס מאייר כדי להגדיר את השיטות להתערבות בקונפליקטים בהקשר של שלבי הקונפליקט, ושל יחסי הכוחות. כיוון ההתקדמות הוא ממצב של כוחות לא מאוזנים המתבטא בדיכוי, אי־צדק וקונפליקט סמוי, למצב של כוחות מאוזנים, שבו יכולים להיווצר קשרים בדרך המקובלת על שני הצדדים.

המלבן מציג משא־ומתן וגישור, אשר בעיתוי הנכון יכולים להוביל ליחסים חדשים ולשינוי הגישה הדרוש לצורך שלום ארוך טווח. ואולם, כאשר הכוחות של הצדדים הראשיים אינם מאוזנים, גישור עלול לעתים להאריך את הקונפליקט על ידי כך שהוא מעודד את הצד החלש יותר להסכים לויתורים.

← האם סדר דברים זה תואם את הניסיון שלכם?  
**האם התנסיתם בתוצאות האפשריות של גישור המתקיים כאשר הכוחות אינם מאוזנים?**





מציאת דרכים חדשות לראות "קונפליקט" כ"בעיה שפותרים יחד" - אנגליה (תמונה עליונה) ואפגניסטן.

לפני שהוא ממלא את תפקידו המסורתי - להכריע מי הוא הצד הצודק, וכיצד על כל אחד מהם לפעול. בהכרעתו, הוא לוקח בחשבון את ההצעות שהציעו הצדדים המסוכסכים, ואת התוצאה ה"הוגנת" לדעתו.

זוהי רק דוגמא אחת של תחום התערבות המשלב שיטות מסורתיות ו"מודרניות".

**← מהן שיטות ההתערבות ויישוב הקונפליקטים על פי המסורת בהקשר שלכם? האם אתם רואים כיצד אפשר לשלב שיטות אלה בתהליכים כגון גישור, משא-ומתן, והנחיית דיאלוג?**

לשלב את הטוב שבשתי השיטות בהקשר התרבותי שלהם.

למשל, שליט ניגרי מסורתי שהשתתף בקורס שהנחנו שיבץ כמה מהעקרונות והשילבים של תהליך הגישור בתפקידו המסורתי כבורר בקונפליקטים. הוא מפעיל אנשים המאומנים במיומנויות של גישור, הנפגשים עם כל צד בנפרד ועוזרים להם להבהיר את הנושאים לפני ששני הצדדים מתייצבים בפניו.

כאשר הם כבר נפגשים פנים אל פנים ב"בית הדין" שלו, הוא מבקש כל אחד מהם לספר את סיפורו, וגם להציע אופציות ליישוב הקונפליקט,

3 הדור"ח השנתי ל-8'1997 של האגודה לפיתוח אפגניסטון, עמ' 25.

4 המקורות שבהם השתמשנו לעניין זה הם: Conflict Resolution Trainers Manual: 12 Skills, בהוצאת Conflict Resolution Network, אוסטרליה; Negotiating Conflict: Insights and Skills for Mark Negotiators and Peacemakers מאת Anstey (ר' פרטים בפרק 10); ותרגילים וחומרים שהוכנו על ידי Paul Clifford.

5 המקורות שבהם השתמשנו לעניין הגישור הם: Being in the Middle by Being at the Edge מאת Sue & Steve Williams; Mediation Across Cultures מאת Daniel Augsburg (לגבי שניהם, ר' פרטים בפרק 10); ו־Conflict Resolution Manual בהוצאת Conflict Resolution Network, אוסטרליה.

6 'Power and conflict resolution' מאת D. Francis, בתוך International Alert: Conflict Resolution Training in the North Caucasus, 1964.

פרק 6 אינו בשום אופן רשימה מקיפה או סופית של כל הפעולות שניתן לבצע כאשר מתערבים בקונפליקט. אך יש בו מבוחר דוגמאות שאמורות לסייע לכם לפתח רעיונות נוספים לפעולות ספציפיות, שאותם תוכלו לאמץ וליישם בסיטואציה שלכם. מכאן נעבור לפרק 7, בו נבדוק אילו פעולות ניתן לבצע עם שוך האלימות, כאשר האנשים ניצבים בפני המורשת והתוצאות שזו הותירה אחריה.

---

1 הספר Community Conflict Skills מאת Mari Fitzduff (בלפסט, 1988) הועיל לנו מאוד בעניין זה.  
2 עיבוד מהרצאתו של Trevor Findley, מנכ"ל The Verification Research, Training and Information Center (VERTIC) מאת Baird, House, 15/17 Cross Street, London EC1N 8VW, UK.

## פרק 7: התמודדות עם התוצאות

### תקציר

פרק זה חוקר אפשרויות פעולה שונות להתמודדות עם התוצאות של קונפליקט אלים, וכולל התייחסות לגורמים הגורמיים, הנפשיים והחברתיים הכרוכים בכך. הפרק עוסק בנייה מחדש לאחר מלחמה, בסיוע לפרט להתמודד עם העבר ובפיוס, ומתעמק במושגים: אמת, צדק, מחילה, ושלוש.

### מבוא

הנזקים הפיזיים הנגרמים בעקבות כל אלימות עזה גלויים לעין: הרס בניינים, עקירת אנשים וקהילות שלמות, היעדר שירותים ציבוריים, ובמקרים מסוימים מותם או היעלמותם של אלפי אנשים.

ואולם, במקרים רבים, הנזק האמיתי הוא זה שמתחת לפני השטח, בלבה וברוחה של האוכלוסייה, המורכבת ברובה מאזרחים שעמדו מן הצד. לאחר המלחמה, מתרכזים בשיקום פיזי של התשתיות ושל המערכות המספקות שירותים, וזאת על פי תכתיב של אינטרסים כלכליים ופוליטיים. אין ספק שהשיקום הפיזי חיוני לתהליך בנייתה של חברה מחדש, אך במקרים רבים מדי, השפעות הקונפליקט האלים על האדם – הזיכרונות והחוויות שאנשים עברו – כל אלה נותרים ללא טיפול, וכתוצאה מכך הם עלולים להסתבך ולהחריף.

אלימות אינה חלק מהמארג החברתי בימי שלום. אלימות היא דפוס התנהגות חריג, העושה שמות במערכות המסורתיות של התנהגות ואינטראקציה בין בני אדם. הערכים של החברה מתמוטטים ואת מקומם תופסים כללי המוסר של מלחמות; מערכות יחסים מתפוררות, ובמקרים רבים קהילות ואפילו עמים שלמים מתפלגים או מתרסקים. אנשים נותרים עם טראומות ונזקים נפשיים, רבים מהם איבדו חברים ובני משפחה או היו עדים לאלימות נוראה.

עם זאת, באופן אירוני, התקופה שבאה מיד לאחר תקופה של משבר או אלימות מתמשכת

יכולה להיות גם תקופה של חשבון נפש מרוכז והצהרת מחויבות לחזון של עתיד אחר.

מחויבות זו יכולה לשמש זרז לליכוד השורות ולפתיחת תהליך של בנייה מחדש. מעורבותו של הציבור, וניצול רצונו בשינוי, עשויים להוביל לתחילתם של תהליכים שיהפכו את הקערה על פיה, ויתחילו בבניית סדר חדש שלא היה כמותו לפני המלחמה. זה יהיה עתיד שינצור את האמונות והערכים של אלה השותפים לחזון, והמוכנים להתחייב לפיתוח דרכים חדשות של התנהגות ואינטראקציה.

### ← מהם האמונות והערכים שעליהם מבוסס החזון שלכם? איזה סוג של אינטראקציה והתנהגות הייתם רוצים לראות בין אנשים?

האתגר הניצב בפני כולנו הוא מציאת התהליכים והשיטות שיכולים להביא לידי שינוי מסוג זה. פרק זה מתמקד בנזק החברתי והנפשי של האלימות, ויש בו ניסיון להתחיל להתמודד עם האתגר. הפרק מתחיל בהתייחסות לשיקום לאחר מלחמה, תוך התמקדות בצרכים הפיזיים. בהמשכו, נבחן את השיקום הנפשי, תוך סקירת דרכים לסייע לפרט להתמודד עם העבר. לבסוף נחקור את המושג שיקום חברתי: פיוס, אמת, מחילה, צדק, שלום.

חשוב להדגיש שני עקרונות העוברים כחוט השני בספר זה, וחלים בשלב זה כמו בכל שאר השלבים, ואולי אף ביתר שאת:

- **נטילת האחריות לצעדים הננקטים כדי להתמודד עם תוצאותיו של קונפליקט צריכה לחול על שחקנים מקומיים הפועלים למען עתיד של שלום.** המטרה בכל סיטואציה של התמודדות בעקבות קונפליקט, צריכה להיות יצירת תנאים, שיכולים לענות על הצרכים והשאיפות הבסיסיים של אנשים, מעבר למעורבות של עזרה מבחוץ. אם לא שוכחים שהמטרה ארוכת הטווח היא בניית מארג חברתי, כי אז הכלל השני הוא מובן מאליו.

כשפילים נלחמים

העשב נרמס.

קיסוואהילי-אפריקה

● **בניית יכולת, המבוססת על מאגר קיים של ידע ומומחיות, צריכה להוות חלק מהותי של כל פעולת התערבות.** מומחים מבחוץ יכולים להרוס בדיוק כפי שהם יכולים לבנות, אם הם מתעלמים או אינם מעריכים די את היכולת והרצון הטוב של האנשים במקום. לעולם אין להפריד ידע טכני כלשהו מההקשר שבו הוא קיים; אם עושים זאת, הבעיות אינן מאחרות להופיע. ארגוני פיתוח מתמודדים עם דילמות מסוג זה מדי יום ביומו, והפתרונות מושגים על ידי התרכזות בהעצמת אנשי המקום ובהשתתפותם המלאה.

כל פעולה המתבצעת לצורך התמודדות עם אלימות ועם תוצאותיה, יכולה לתרום לבניית שלום או, שלא בכוונה, עלולה להעמיק את המשבר. אין בדברים אלה כדי לעצור אתכם מעשייה; כל כוונתנו היא להדגיש את הצורך בחשיבה ובניתוח, ואת החשיבות שבהבהרת התוצאות הצפויות לפני שמתחילים לפעול, הן התוצאות שהתכוונתם אליהן, והן אלה שעלולות להיווצר שלא במתכוון (ר' סיוע וקונפליקטים, עמ' 68).

היבט נוסף שמגביל את יכולתנו לפעול הוא עצם ממדיה האדירים של המשימה. במצבים של אלימות מתמשכת, קשה למצוא דרכי פעולה שנראות משמעותיות די הצורך כדי לחולל שינוי אמיתי. טבעם של רוב הקונפליקטים הוא כזה המבטיח שלא יימצאו פתרונות בזק מייד עם שוך האלימות. עם זאת, אם מקבלים את ההנחה שכל אלימות נובעת מהתמוטטותה של מערכת יחסים צודקת בין אנשים וקבוצות, כי אז משתמע מכך ששיקום מערכות יחסים אלה הוא הקרקע שתצמיח זרעים של שלום. זה יכול וצריך להתרחש בין יחידים, בין חברי הקהילות שלנו, ובין הקהילות עצמן. בידכם הדבר ליטול את היוזמה, לעודד אחרים לעשות כמוכם, ולחבור אל בעלי יוזמה נוספים.

## שיקום בעקבות מלחמה: שילוב ההיבטים הפיזיים והחברתיים

המילה שיקום, אף שהיא כה רווחת, יכולה להיות מטעה ביותר כאשר הנוק שעמו מתמודדים נגרם על ידי קונפליקט אלים. במקרים רבים, הניסיון להחזיר את המצב לקדמותו כמוהו כהזמנת התפרצות של אלימות נוספת. ניסיון כזה עלול גם להחניק יוזמות חדשות כלשהן שהתהוו מתוך המשבר.

הקהילות והחברות הפגועות זקוקות להתקדם הלאה, לבנות דבר חדש שיתרום לריפוי. לעתים קרובות הן אינן זוכות לעשות זאת, שכן חברות הענק העסקיות נכנסות לתמונה, במקרים רבים תחת המסווה של הפעלת תכניות סיוע. חומרים נשלחים לשטח ומושלכים בו, ומומחים מבחוץ באים לפקח על התהליך. העלויות הגבוהות של צוותים בינלאומיים והשחיתות, בולעות משאבים רבים.

מניסיונם של ארגונים הפועלים בתחום זה אנו למדים שיצירת סדר מחדש מתוך ההרס היא דרך פוטנציאלית לבניית שלום. כדי שדרך זו תצליח, יש לערב בתהליך השיקום אדריכלים, מתכננים, עובדי פיתוח, יוזמה פרטית, הנהגה ארצית ומקומית – הן רשמית והן מסורתית – ואת הקהילות הנפגעות עצמן. המשימה היא פיזית וחברתית כאחד: הקמת מבנים צודקים וברי-קיימא למען העתיד, בהתבסס על הצרכים של האוכלוסייה הנפגעת כפי שהיא עצמה ביטאה אותם.

העקרונות שביסוד תהליך ההבראה צריכים להכיר בתרבות ובאורח החיים המקומי כבסיס לכל תכנון. אנשים, על קבוצות ההשתייכות השונות שלהם ועל נציגיהם השונים, צריכים להיות מעורבים בכל שלבי תהליך השיקום, והמומחיות וכוח העבודה המצוי בקרבם צריך להיות ראשון המשאבים העומדים לרשות התהליך. כל התערבות צריכה להתבסס על התחשבות מלאה במציאות שבשטח. מחלוקות וקונפליקטים יתגלעו לאורך הדרך, ופעולת ההתערבות צריכה להיות ערוכה להתמודד עמם באופן קונסטרוקטיבי, ולראות בהם הזדמנויות לבניית יכולת תוך כדי הטנספורמציה של הקונפליקט. תהליך הבראה קונסטרוקטיבי ייצור הזדמנויות לצורות חדשות של אינטראקציה, ויימנע מהדגשת מחלוקות העבר.

תהליך השיקום וההבראה דורש בהכרח זמן ומשאבים, ואלה צריכים להיכלל בתקציבים ובהצעות, ככל הנראה בליווי הסברה חיונית לתורמים. גם אם העלויות עוברות את התקציב, התגמול עצום, והוא הגברת הסיכוי למנוע אלימות בעתיד, והשגת פיתוח אמיתי.

מטרת התמצית המובאת כאן, שנוסחה על ידי "היחידה לשיקום ולפיתוח בעקבות מלחמה" באוניברסיטת יורק, היא לסייע לקהילות נפגעות מלחמה, לארגונים לא-ממשלתיים ולארגונים בינלאומיים לפתח וליישם מדיניות שיקום איתנה.

## אמנת יורק לשיקום בעקבות מלחמה היחידה לשיקום ולפיתוח לאחר מלחמה, אוניברסיטת יורק

התפקידים האזוריים והלאומיים של היישובים צריכים להילקח בחשבון כאשר מתכננים את השיקום. שיקום יישובים צריך להיות חלק בלתי נפרד מתוכנית ארצית כוללת לפיתוח, ובניגוד למלחמה עצמה, השיקום צריך להתבצע כהליך למידה הדרגתי על ידי אנשי המקום, שצריכים ללמוד לצמוח יחד עם התהליך.

קהילות כפריות מטבען החברתי והכלכלי מסוגלות במקרים רבים לשקם את חייהן בעצמן, בעוד שלק-הילות עירוניות ולארגונים לא-ממשלתיים יכולת טובה יותר להשתתף במשימה של "ניהול" השיקום. הסיכוי של שיקום הנעשה בדרך של מדיניות שיכון מרכזית ופרוייקטים של שירותים לציבור להיות יעיל או להתאפיין ברגישות מבחינה תרבותית אינו גבוה. האמנה דוגלת ברעיון ששיקום הדרגתי, הרמוני ומשתף לצד שיפור התשתיות, השירותים והשיכון, הוא בעל סיכויים טובים יותר להצלחה. הכללים הבאים מייצגים נוהלי "ממשל נאות":

- מקלטים זמניים ראויים לפליטים שהם, לעתים קרובות, תוצאות המלחמה העגומות. היות שמשך המלחמה אינו ניתן לחיזוי, מחנות הפליטים ה"זמניים" עלולים בקלות להפוך להתיישבות קבע. ככל שאנשים מבקשים מקלט זמן רב יותר, כן יש להם פחות סיכוי לשוב לבתיהם. פליטים מאזורי הכפר, התלויים באדמה חקלאית, הם בעלי סיכוי רב יותר לשוב לביתם מאשר פליטים עירוניים. הם הוכיחו שהסתגלותם לסביבה של מחנה הפליטים הייתה קלה יותר מאשר הסתגלותם של הפליטים מן הערים. אלה האחרונים בדרך כלל תלויים יותר בעזרה חיצונית.
- העתקה זהירה של יישובים תידרש אולי מסיבות ביטחוניות, או עקב חורבן מוחלט. ועם זאת, העתקת יישובים מטילה על האנשים מעמסה ארוכת טווח מבחינה כלכלית, חברתית, תרבותית ופסיכולוגית, ויש להימנע מכך ככל האפשר.
- הערכת נזקים וצרכים נחוצה, ויש לבצעה לפני התכנון והביצוע של תכנית שיקום כלשהי. הפעלת שיטות הערכה איכותית, לצד שיטות ההערכה הכמותית המקובלות, דרושה כדי לענות על כל הצרכים החברתיים והתרבותיים של הקהילות.
- שיכון נזקי המלחמה עלול להתברר כמשימה בלתי אפשרית. ובכל זאת, יש מספר צעדי תכנון אזוריים וארציים מוכחים, שיכולים לסייע בצמצום הנזק מקונפליקט אפשרי בעתיד. יש להסב תשומת לב ל"פגיעות חברתית ותרבותית."
- עיתוי הפעולה הוא בעל חשיבות מכרעת. אל תמתינו לחתימת הסכם שלום "נצחי", וגם לא לרפורמות פוליטיות או כלכליות. בכל מקום ובכל עת שמושג ביטחון, יש להתחיל בתהליך של תחזוקת עורקי-חיים ושיקום, כדי למנוע הצטברות של נזק והרס.
- השימוש במשאבים מקומיים, משאבי אנוש ומשאבים חומריים כאחד, חיוני להבראת כלכלה מותשת לאחר מלחמה. יתר על כן, יש להסב ענפים תעשייתיים ששירתו את המלחמה ולגייסם למאמצי השיקום.
- שימור הזהות התרבותית הופך להיות נושא בעל חשיבות מכרעת לאחר מלחמה. צריך להיות איזון בין שחזור ורפורמות. יישובים שישוקמו בדרך זו יסייעו מאוד לאוכלוסייה החוזרת להסתגל לסביבתה החדשה בעידן שלאחר המלחמה.
- הערכת יכולת הקיום הסביבתית צריכה להתבצע בכל שלב של עבודות השיקום. יש לקחת בחשבון תכנון ארוך טווח ברמה הארצית, האזורית והבינלאומית.

← מה דעתכם על אמנה זו?

← מה הייתם משנים בה?

← האם, לדעתכם, הצרכים של נשים נשקלו בה כראוי? והצרכים של ילדים?

← האם אתם מכירים, מניסיונכם, מקרים שבהם אמנה כגון זו הייתה יכולה לעזור?

האנשים הממלאים תפקידי מנהיגות צריכים להיות מתואמים מאוד, וללמוד זה מזה. למשל, במוזמביק, לאחר הבחירות שנערכו ב־1994, מספר ארגוני סיוע וארגונים לא־ממשלתיים מקומיים פעלו עם הקהילות בהפעלת יוזמות של בניית שלום ששילבו תכניות בתחום הפיזי והחברתי, כדי להתמודד עם עוללות המלחמה.

לוח 7.1 מציג את סוגי הפעילויות האפשריים, ובאיזה מישור כל פעילות מתבצעת, בהתקדמות לקראת השלום לאחר התנסות באלימות קשה. ארגונים מקומיים עשויים להיעזר בניסוח הנחיות הקובעות כיצד הם רוצים שהסוכנויות הזרות הפועלות באזור יעבדו.

בנייה מחדש ושיקום בעקבות מלחמה, אם מיישמים אותם כראוי, כולל התערבות של ארגוני סיוע, מסוגלים לשנות את אפיה של חברה פגועת מלחמה. הם יכולים ולמזער ביעילות את האפשרות להתפרצות חוזרת של אלימות, וזאת על ידי תכנון תשתית לעידן של שלום. לשם כך,

### לוח 7.1: יוזמות לבניית שלום

צעדים ארוכי טווח	צעדים לטווח בינוני	צעדי ביניים/צעדים קצרי טווח	
הפרדה בין צבא ופוליטיקה; טרנספורמציה של תרבויות של אלימות.	מיזוג הכוחות והקמת צבא לאום חדש, שילוב כוחות השיטור במטרה ארצית אחת	התפרקות מנשק, שחרור לוחמים משירות בפלגים השונים, הפרדה בין צבא ומשטרה.	מישור צבאי/ביטחוני
כינון מסורת של ממשל תקין, לרבות כבוד לדמוקרטיה, זכויות אדם, שלטון החוק, פיתוח חברה אזרחית עם קהילייה פוליטית אמיתית.	התגברות על אתגר הבחירות בפעם השנייה.	פתרון בעיות של ממשלת המעבר, רפורמה חוקתית.	מישור פוליטי/חוקתי
מדיניות יציבה וארוכת טווח של מאקררו־כלכלה וניהול כלכלי; פיתוח קהילתי בר־קיימא באמצעות כוחות מקומיים; צדק חלוקתי	שיקום האוכלוסייה שהתיישה מחדש והחיילים המשוחררים; התקדמות בשיקום התשתיות וסילוק מוקשים.	עזרה הומניטרית, שירותים חיוניים, תקשורת.	מישור כלכלי/חברתי
ריפוי פצעים נפשיים, פיוס ארוך־טווח.		התגברות על נקודת מוצא של חוסר־אמון	מישור פסיכו־חברתי
הצטרפות למוסדות אזוריים וכלל־עולמיים המושתתים על שיתוף פעולה צדק/שוויון.	ניהול סדרי עדיפויות סותרים של שלום וצדק.	תמיכה ישירה בתהליך השלום, עם הפגנת רגישות לתרבות המקום.	המישור הבינלאומי



בין אנשים, וגם בין

עמים – כבוד הדדי

מביא שלום.

**פתגם ספרדי, מקסיקו**

את הנסיבות התרבותיות. התהליך שאנו מציעים כאן מיועד לשימוש תוך הפעלת גמישות ורגישות, כאשר אין אפשרות חלופית, וכאשר דרושה תרופה מהירה, אולי כמבוא לתהליך עמוק וממושך יותר.

כאשר מעלים זיכרונות מן העבר, רגשות מורכבים ואלימים עלולים להגיע לרתיחה. בתרבויות מסוימות, זקני העדה ונשים הממלאים תפקיד מוביל בתהליך הפיוס והסליחה, מדברים עם האנשים שסבלו על עברם, בכוונה, ומעוררים את רגשותיהם במתכוון. באפגניסטן נשים מתאבלות עם הקורבנות על האובדן שלהם, ובה בשעה מבקשות אותם לסלוח. על-פי ניסיון, אנשים משתחררים ומסוגלים לראות דברים אחרת אחרי שביטאו את רגשותיהם. באריתריאה, לאחר מלחמת העצמאות, הממשלה הכריזה על חודש של אבל, כדי לאפשר לכולם להתאבל על יקיריהם שנספו.

למשל, ב-1995, קבוצה של עובדי סיוע אפגניים חיברה את ההנחיות הבאות, עבור גופי הסיוע שפעלו למען שיקום אפגניסטן.

← **שיקום פיזי, אפילו אם הוא מתבצע במלוא הרגישות האפשרית, לעולם אינו מתמודד כИАות עם כל היבטי השיקום הנדרשים לאחר קונפליקט אלים. בחלקים הבאים של פרק זה נבחן את ההיבטים הפסיכולוגיים והחברתיים של השיקום.**

## שיקום פסיכולוגי: סיוע לפרט להתמודד עם העבר

כאשר אנשים עברו סבל רב, התהליך שבו עוזרים להם להתמודד עם מה שקרה יכול להיות מסובך ביותר, ולכן המסייעים נדרשים למומנויות מקצועיות ברמה גבוהה מאוד. ואולם, עזרה כזאת אינה בנמצא במקרים רבים, או שהיא אינה תואמת

### עשר הנחיות לתנאי הבראה נאותים בקאבול

#### האירגונים הלא-ממשלתיים ותהליך בניית השלום באפגניסטן, נובמבר 1995

1. כל פעולת שיקום צריכה לשקף את המורכבות האמיתית של הסיטואציה, ולא את מורכבות הסיטואציה לכאורה, כפי שהיא נתפסת.
2. השקעה בשיקום יכולה להוות השקעה בשלום, גם אם השלום נראה רחוק מאוד. הדרך היחידה להעריך האם ההשקעה מתאימה לצורך יזום פרויקטים של שיקום אם לאו, היא להתחיל ביוזמה הלכה למעשה.
3. אחת הדרכים המעשיות ובנות הקיימא ביותר לעידוד פעולות הבראה מתאימות נוספות היא על ידי יצירת מקורות פרנסה ופעילות כלכלית, אשר מטבען מעוררות את השוק ואת המסחר.
4. פעולות הבראה צריכות להתבסס על עבודה עם מסגרות מקומיות, הן ברמת הקהילה והן ברמת המוסדות.
5. יש למצות את השימוש במשאבים המקומיים, האנושיים והחומריים כאחד.
6. הבראה בת-קיימא מותנית בפיתוח מוסדות מקומיים.
7. יש לראות בתנאי העבודה הקשים השוררים במצב חירום מלחמתי הזדמנות לקיים סטנדרד מקצועי גבוה, ולהימנע מפתרונות בזק ומתסמונת ה"פגע וברח" – השלכת חומרי שיקום בשטח ללא ליווי מתמשך לביצוע.
8. מחויבותם של מבצעי הבראה חיונית לבטחת הצלחתה. יש לעודד מוסדות שותפים, במקרים המתאימים, לאמץ גישה ביקורתית-קונסטרוקטיבית בדרישתם לסטנדרטים גבוהים.
9. תכנון תכניות הבראה צריך לקחת בחשבון את הצורך בתגובה גמישה לנסיבות שעלולות להשתנות במהירות.
10. תכנית חירום "גיטרלית" – אין חיה כזאת; תכניות חירום, או שהן תומכות בפיתוח העיתידי של האוכלוסייה הפגועה, או שהן פוגעות בו.



FAHIM HAKIM

### טיפול בנפגעי טראומה

שיקום וריפוי פסיכולוגי יכול להתרחש רק על ידי כך שמעניקים לניצולי האלימות מרחב שבו הם מרגישים שמקשיבים להם, ובו הם יכולים לחוות מחדש את פרטי האירוע הטראומטי בסביבה בטוחה. יש מקרים שבהם צריך להעניק תמיכה מיידית, עד שתגיע עזרה נוספת. ניתן לעשות זאת בייעילות רק אם לקוחים בחשבון את הצרכים התרבותיים והחברתיים של האנשים המעורבים בדבר, ומתבססים על התמיכה המקומית הקיימת.

### תשאל פסיכולוגי

התהליך הבא הוא דרך לדוּבב אנשים שחוו אירועים טראומטיים, כדי שידברו על מה שעבר עליהם, וכך ירפאו את פצעייהם הנפשיים. שיטה זו יכולה להוות חלק מהתערבות מהירה ודחופה, עד שהזמן והמשאבים הקיימים יאפשרו לבצע התערבות יסודית יותר, ויש מקרים שבהם תהליך זה עונה על הצרכים במידה מספקת.

עם זאת, ההתמודדות בתחום זה קשורה קשר הדוק בתרבות ובהקשר. לכן, בדומה לרוב התחומים האחרים שבהם מתבצעת פעילות הקשורה בקונפליקטים, אין זה רצוי או אפשרי לחלק מתכונים לשיטות פעולה. הסיוע הניתן לאנשים כדי להשתקם ממוראות העבר יכול לבוא בצורת טיפול לנפגעי טראומה או מתן מענה להשפעות אחרות של המלחמה, והוא יכול להתבטא בארגון אירועים חברתיים ותרבותיים, כדי למלא את מקומם של זיכרונות העבר המרים במשהו חיובי. למשל, במסגרת איסוף סיפורים של אנשים שסבלו מקיפוח זכויות האדם, סיפקה "הוועדה הדרום-אפריקאית לאמת ופיוס" ייעוץ קבוצתי ופרטני לנפגעי טראומה, ועודדה קהילות להקים פורומים שבהם אנשים יכלו להיפגש ולשוחח על גרשותיהם ביחס לעבר. ברוסיה, לאחר פירוק ברית המועצות, נענו השלטונות לאווירה בציבור, והחליפו שמות מקומות ובניינים רבים בשמות שהיו להם לפני עידן הקומוניזם.

## שיקום חברתי: בניית מערכות יחסים

### קשיי השיקום – פעולת איזון

(מתוך ספרו של מ' פרנקל, מתוך חשכת הלילה:

המאבק על זכויות אדם בינלאומיות)

אומה המתפלגת תחת שלטון דיכוי אינה מגיחה לפתע כגוף מלוכד כאשר הדיכוי מסתיים. פושעי זכויות האדם הם אזרחים-אחים, החיים לצד כולם, והם עלולים להיות חזקים ומסוכנים ביותר.

אם סוכני שלטון האימה היו הצבא והמשטרה, החיילים והשוטרים לא יהפכו בן-לילה להתגלמות הכבוד כלפי זכויות האדם. מספרם הרב והמומחיות שבה הם מתפעלים תחמושת קטלנית ממשיכים להיות עובדות חיים משמעותיות ... החיילים והמשטרה נמצאים אולי בהמתנה, מחכים וזוממים לחזור לשלטון. ייתכן שהם מנסים לשמר או לגייס אוהדים בקרב כלל האוכלוסייה.

אם יטפלו בהם בנוקשות רבה מדי, או אם רשת העונשים שיפרשו להם תהיה רחבה מדי, עלולה להתעורר תגובת נגד שלילית שתשחק לידיהם. אך הקורבנות שלהם לא יכולים למחול ולשכוח סתם כך.

בעיות אלה אינן הכללות מופשטות. הן מתארות מציאות קשה השוררת ביותר מעשר מדינות. אם, כפי שאנו מקווים, מדינות נוספות ישתחררו ממשטרי אימה, בעיות דומות ימשיכו לצוץ.

← שוב, יש להדגיש כי עקב נסיבות תלויות-תרבות, אפילו התערבות מוגבלת כזאת עלולה להיות בלתי הולמת. בתרבויות מסוימות, אישה שנאנסה או הותקפה מינית, חשה שכל דיבור על האירוע יסכן אותה, או חוששת שמא החברה תוקיע אותה. יש תרבויות אחרות, שבהן אנשים עשויים להעדיף לדבר רק עם אנשים בקהילה הממלאים תפקידי ייעוץ על-פי המסורת.

שלבי התשאול הפסיכולוגי יכולים להיות באופן כללי לפי הסדר המוצג בתרשים 7.1. שימו לב לדמיון מסוים בין שיטה זו לבין "שלבי עיבוד האבל" שהוא כלי שכיח בייעוץ פסיכולוגי.

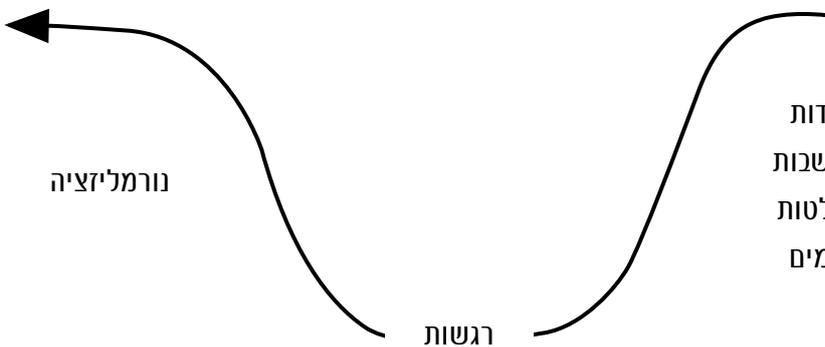
בעקבות אירוע מסוים, התחילו בהתמקדות בעובדות – לאחר מכן, עברו למחשבות, להחלטות שנתקבלו, לרשמים החושיים, ולבסוף לרגשות ולתגובות. בכל שלב, מומלץ לידע את המשתתפים מה בדעתכם לעשות. תוכלו לשאול את השאלות הבאות בכל שלב:

- עובדות: מה קרה? איפה הייתם?
- מחשבות: מה חשבתם שקורה? מה הייתה המחשבה הראשונה שלכם?
- החלטות: מה החלטתם לעשות? מה עוד יכולתם לעשות?
- התרשמויות חושיות: מה ראיתם, שמעתם, הרחתם, טעמתם?
- רגשות/תגובות: מה הרגשתם או מה רציתם לעשות? מה היה הרגע הקשה ביותר עבורכם?

← זו אינה טיסטא לתשאול פסיכולוגי, אלא כלי שיכול לעזור לכם לפתח רעיונות עצמאיים שיתאימו להקשר שבו אתם פועלים.

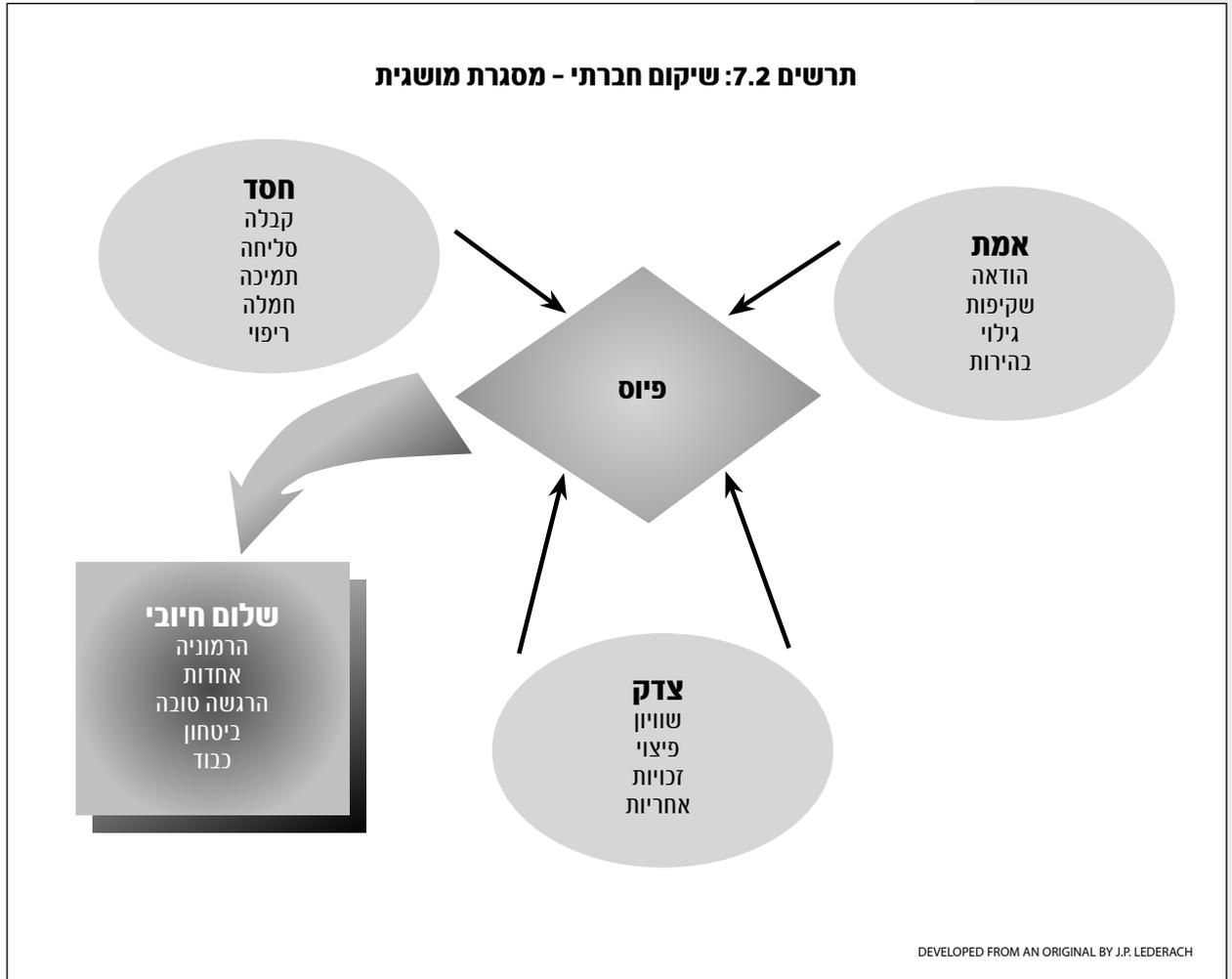
### תרשים 7.1: שלבים לתשאול פסיכולוגי

עובדות  
מחשבות  
החלטות  
רשמים



THIS DIAGRAM AND THE SUGGESTED PROCESSES ARE ADAPTED FROM THE WORK OF NIAMH JOHNSON

## תרשים 7.2: שיקום חברתי - מסגרת מושגית



### שר המשפטים של דרום אפריקה, Dullah Omar

נאום שנשא בפרלמנט של דרום אפריקה, כמבוא לחקיקה המקדמת אחדות לאומית ופיוס, 1995

[זהו] חוק המספק פרודור, קרש קפיצה אל גשר היסטורי שעליו מדברת החוקה, אשר בעזרתו החברה שלנו תוכל להשאיר מאחור את עברה כחברה שסועה ומפולגת, המתאפיינת בסכסוכים ובקונפליקטים, בסבל ובאי-צדק שאין מילים לתאר אותם, ותתחיל במסע אל עתיד המבוסס על הכרה בזכויות האדם, בדמוקרטיה ובדו-קיום בשלום, ועל פיתוח הזדמנויות לכל אזרחי דרום אפריקה, ללא הבדל צבע, גזע, מעמד, דת או מין.

### שיקום חברתי - מסגרת מושגית

כאשר מתכננים לשקם חברה שנפגעה מאלימות, ישנם שלושה גורמים עיקריים שבהם יש להתמקד. כפי שמציג תרשים 7.2, הגשר המוביל מאלימות לשלום מצוי במסגרת המושגים אמת, חסד וצדק. אנו מאמינים כי על ידי מציאת האיזון בין שלושת המושגים האלה, ניתן לקדם פיוס, וכי פיוס הוא אבן הפינה לבניית שלום חיובי.

פיוס הוא תהליך ומטרה כאחד. פיוס הוא האופן שבו כל חברה בוחרת לשלב בין המושגים של אמת, חסד וצדק לאחר שוך האלימות. פיוס אינו קורה מייד, או כתוצאה ישירה של חקיקה חדשה. השתתפותם המלאה והפעילה של האנשים שהושפעו מהאלימות היא חיונית לתהליך הפיוס ולהשכנת שלום.

## אמת

למה אנחנו מתכוונים במושג "אמת", ועל האמת של מי אנחנו מדברים? אין תשובה אחת סופית לשאלות אלה, אך כדאי ללמוד מן העבודה שנעשתה בנושא זה ברחבי העולם. בעקבות תהליך הדיונים לפני ובמהלך פעילותה של "ועדת האמת והפיוס בדרום אפריקה", המשתתפים פירקו את מושג ה"אמת" לארבעה גורמים שונים, כמפורט בהמשך. יתרה מזאת, הוועדה הדגישה, שלא ניתן להפריד בין קביעת האמת ובין הבטחת כבוד האדם. התהליך

לכל סיטואציה של אלימות ומלחמה יש מאפיינים ייחודיים ומורכבות משלה, ולכן המסע אל עבר פיוס ושלוש צריך אף הוא להיות ייחודי - כל תהליך עם המורכבויות שלו. במקרים רבים, המושגים של אמת, חסד וצדק נתפסים באופן שונה. ההבנה הייחודית שעל-פיה כל חברה או קהילה בוחרת לפרש מושגים אלה וליישם היא שתקבע את משמעותו של הפיוס, והאם השלום יהיה יותר מחזון ותו לא. אנו קוראים לכם לשוחח עם אחרים איך ליזום תהליכים אלה ולקדם אותם, על הצד הטוב ביותר, בתוך ההקשר שלכם.

## ארבעת המובנים של האמת - ועדת האמת והפיוס של דרום אפריקה

### אמת עובדתית או משפטית

הרעיון המשפטי או המדעי המוכר של חשיפת ראיות עובדתיות, מבוססות, של השגת מידע מדויק באמצעות נהלים אמנים (חפים ממשוא פנים, אובייקטיביים).

### אמת אישית ונרטיב אמיתי

הן הקורבנות והן מבצעי העוול סיפרו את סיפוריהם, ועל ידי כך יצקו משמעות לפנים הרבות של סיפורה של דרום אפריקה. האמיתות האישיות הללו פורסמו ברבים על ידי אמצעי התקשורת. בהקשר של [דרום] אפריקה, שם מכבדים עד היום את מסורת הסיפור בעל-פה, תהליך סיפור הסיפורים היה בעל חשיבות מיוחדת.

### אמת חברתית

שמיעת הנרטיבים האמיתיים של האנשים היוותה נדבך חשוב בעבודת הוועדה, בייחוד בדיוני "הוועדה להפרת זכויות אדם", אך עם זאת, הקשר ההדוק ביותר בין תהליך העבודה של הוועדה ובין המטרה שאליה היא חתרה נמצא דווקא בחיפושיה אחר אמת חברתית. השופט Albie Sachs, משתתף בולט בוויכוחים שקדמו להקמת הוועדה, המכהן כיום כשופט בית המשפט לחוקה, עשה הבחנה מועילה בין מה שהוא כינה "אמת מיקרוסקופית" לבין "אמת דיאלוגית". "הראשונה", הוא אמר, "היא עובדתית, ניתן לאמתה, לתעד ולהוכיח אותה. 'אמת דיאלוגית' לעומת זאת, היא אמת חברתית, האמת החווייתית המתבססת באמצעות אינטראקציה, שיחות וויכוחים." [Albie Sachs בתוך Janet Levy ו-Alex Boraine (עורכים), Healing of a Nation, בהוצאת Justice in Transition, קייפטאון, 1995, עמ' 105].

### אמת מרפאת ומשקמת

הדיון דלעיל [בדו"ח] דוחה את ההנחה הרווחת בציבור, שעל-פיה יש לשקול רק שתי אופציות בקשר לאמת - כלומר, מידע עובדתי אובייקטיבי או דעות סובייקטיביות. קיימת גם אמת "מרפאת", אותו סוג של אמת, שממקם את העובדות ואת משמעותן בתוך ההקשר של יחסי האנוש - בין האזרחים לבין עצמם, וגם בין המדינה לבין אזרחיה. הוועדה ראתה בסוג זה של אמת, נדבך מרכזי.

מתוך הדו"ח הסופי של ועדת האמת והפיוס, 1998

שנעשו עוולות ושגיאות, ואם סבלו של החלק האחר של האוכלוסייה לא זכה מעולם בהכרה או אם אלה הנושאים באחריות העליונה לסבל זה לא הכירו באחריות זו.<sup>1</sup>

## לא לזכור פירושו לא לסלוח

■ **רוב התואנות שבעזרתן מצדיקים את ההימנעות מזיכרון גורסות שאל לנו לפתוח מחדש את פצעי העבר. אך הכחשת העבר לעולם לא תוביל לאיחוי הפצעים. אנשים חייבים לזכור, כי הם לא שוכחים. הפצעים נמצאים שם, טריים וכואבים. החברה מחויבת לעשות משהו כדי לרפא אותם.**

מתוך "החיפוש אחר האמת בגואטמלה", בהפקת *Bob Carty Rabinal* מגואטמלה:  
<http://radio.cbc.ca/programthismorning/archives/1998/guatemala.html>

ואולם, הזיכרון כשלעצמו הוא רק חלק מהתהליך. אם יודעים את האמת על אודות העבר, מבלי לדעת כיצד להמשיך הלאה להגשמת חזון העתיד, התוצאה עלולה להיות מרירות ותערומות. זוהי הנקודה שבה המושגים של חסד וצדק מתחילים למלא תפקיד מרכזי בתהליך הפיוס.

## חסד

מושג החסד כולל בתוכו את מושג הסליחה, ועוד. החסד מגלם את יכולתם של אנשים שהיו מעורבים באלימות לטפח כבוד כלפי זולתם כבני אדם, ולהסכים שבאפשרותם לחיות בדו־קיום. חשוב שאנשים יכירו כי ביכולתם לקבל על עצמם אחריות משותפת למה שקרה בעבר, ולהסכים על חזון משותף לעתיד – למרות עוללות העבר – הכעס, הפחד, האשמה והחשדנות. בראש ובראשונה, חסד הוא ההבנה שתהליך הגשמת החזון יכול להיות תהליך מרפא לכל המעורבים בו.

כמובן, גם כאן, כל מקרה לגופו, ויש לטפל בכל מקרה בגישה המתאימה לו. אבל החסד צריך להתבטא בכל רובדי החברה – לא רק בין מנהיגים אלא ברמת הקהילה ובין יחידים.

בתרבויות ובחברות רבות המחלימות מאלימות תהיה התנגדות להפגנת חסד או ייתכן שלא תהיה אפשרות להתגבר על השנאה והזעם. במקרים רבים,

שבו מגיעים לאמת חשוב מאוד כשלעצמו, כי דרכו אנשים לומדים מחדש איך להתייחס זה לזה. כך הופך התהליך לשיטה לביסוס מסכת חדשה של נורמות ודרך חדשה של התייחסות הדדית, שיכולה לקדם את החברה מעבר למוראות האלימות, ולהחליף את הסדר הישן בערכים המשקפים את חזון העתיד של החברה.

תהליך הזיכרון צריך לתת לקורבנות הזדמנות להתעמת עם פחדיהם ולהביס אותם; למבצעי העוול, הזדמנות להכיר במעשיהם ולהבין את משמעותם; ולכלל הקהילה או החברה, הזדמנות לצאת לתהליך מעמיק של מודעות חברתית, הבוחן את הסיבות והתוצאות של האלימות. יש להפיק לקחים המאפשרים לאנשים למנוע חזרה של ההיסטוריה.

## על חשיבותו של הזיכרון

■ **כל מה שוועדת אמת יכולה להשיג הוא הפחתת מספר השקרים שניתן להפיץ מבלי שהשיח הציבורי יטיל בהם ספק. בארגנטינה עבודת הוועדה גרמה לכך שלא ניתן היה לטעון, למשל, שהצבא לא השליך קורבנות גוססים ממסוקים לים. בצ'ילה, כבר לא מקובל לומר שהמשטר של פינולה לא חיסל אלפי אנשים חפים מכל פשע.**

מתוך *Articles of Faith* [עיקרי אמונה] בכתב העת *Index on Censorship*, גיליון 5, 1996, עמ' 113.

■ **מי ששוכח את העבר נדון לחזור עליו. כתובת המתנוססת בכניסה למוזיאון במחנה הריכוז הנאצי לשעבר בדכאו שבגרמניה.**

יש הטוענים שחיטוט בפצעי העבר מזיק, וכי מוטב פשוט "לסלוח ולשכוח". ואולם, רוברטו קֶבֶרֶךָ מתנגד לגישה זו בהקשר של גואטמלה, לאחר 36 שנים של מלחמה פנימית: על סמך הניסיון שנצבר במהלך המאמצים שנעשו בדרום אמריקה כדי להתאושש מעשרות שנים של דיקטטורות צבאיות, מסקנתו של ארגון Human Rights Watch היא ש"כדי שמדינה כלשהי תשלים עם עברה ותצליח להתרכז בעתידה, חיוני לתת ביסוס רשמי לאמת של העבר. אי אפשר לצפות ל"פיוס" אם חלק מהאוכלוסייה מסרב לקבל את העובדה

מאחורי תאוות נקם עלולה גם עלולה להזיק. לכן, יש להתמודד עם התנהגויות שקיבלו לגיטימציה במסגרת תרבות האלימות. את מקומם של מעשי נקם בודדים יש למלא בצדק מאחה [Restorative Justice] – המתמקד בריפוי היחסים בחברה, ושואף להקים חברה המשקפת את הערכים של אלה שסבלו.

## ארכיבישוף דסמונד טוטו – לאחר ביקור ברואנדה

■ עלינו לקטוע את מעגל פעולות התגמול, והתגמול הנגדי ... אמרתי להם שם, בקיגלי: "אם לא תתחילו לראות את הצדק כמושג שהוא מעבר לבית־דין, לא תהיה לרואנדה תקווה." וידוי, מחילה ופיוס בחייהן של אומות אינם דיבורי דת רוחניים שמרחפים בחלל, הזויים ומנותקים מהמציאות. אלה הם החומרים שמהם עשויה פוליטיקה תכליתית.

(מתוך דו"ח מלא של "ועדת האמת והפיוס", 1998).

צדק חברתי דורש גם התבוננות מעמיקה בעוולות העבר, לא רק באלה שבוצעו בתקופות של האלימות אלא גם בעוולות שביסוד הקונפליקט, אלה שתרמו מלכתחילה להתפרצות האלימות. זה יצריך, במקרים רבים, שיקום נרחב במישור הפיזי והחברתי, ועשוי להיות כרוך בחלוקת המשאבים מחדש, על-פי אמות מידה שוויוניות יותר. אנשים רבים ודאי הפיקו תועלת חומרית מן הסדר הישן, וצריך יהיה למצוא דרך לפצות את אלה שסבלו. מאמץ מרוכז נדרש מצד כולם כדי להיאבק בעוולות אלה ולהניח את היסודות שעליהם ייבנו השלום והפיוס.

### פיוס

על ידי חקירת שלושת המושגים האמורים – אמת, חסד וצדק – יכולות קהילות לפתוח בתהליך של פיוס. "ועדת האמת והפיוס" של דרום אפריקה זיהתה את הלקחים הבאים בתהליך שהיא עצמה עברה תוך כדי התמודדות עם נושאים אלה:<sup>2</sup>

- פיוס אינו מתרחש בקלות. זהו תהליך הדורש התמדה וזמן.

## עדות בדיונים על הפרת זכויות אדם שהתקיימו בפורט אליזבת שבדרום אפריקה

■ תודה, בישופ, אבל אני מצטער, יש עוד משהו שאני רוצה לשאול. רק אל תבין אותי לא נכון, אדוני הבישופ, אי אפשר לעשות שלום עם מישהו אם הוא לא בא אליך ומודה במה שהוא עשה. יהיה שלום רק כשמישהו יבוא ויגיד לך: "עשיתי את זה ואת זה." אני עשיתי את זה ואת זה וככה וככה. אחרת, אנחנו לא נדע מה הם חושבים, ולא נוכל. אבל לזה שיבוא ויגיד, אני כן אסלח. זאת כל האמת, אדוני. אנחנו מבינים שאלה שיקשיבו ואלה שיבואו לוועדה גם עליהם זה ישפיע. המצפון שלהם יגיד להם שאם הם רוצים שיסלחו להם, הם צריכים לבוא ולגלות מה הם עשו, וככה זה ירפא גם אותם כמו שזה מרפא את הקורבנות.

(מתוך דו"ח מלא של ועדת האמת והפיוס, 1998).

הובלת התהליך תוטל על פורום כלשהו של בית משפט או שימוע, שידון במעשים שביצעו קבוצות או יחידים בעבר, ולאחר מכן יסכים להמתיק את פסק הדין המתבקש או להעניק חנינה למעשים שנעשו בעבר. תהליך זה יכול להיות שנוי במחלוקת, ולעורר רגשות עזים. זהו תהליך נוסף כי צריך לערב אנשים רבים ככל האפשר, הן בדיונים והן במעשים; זוהי גם דרך חדשה להתחיל להגדיר יחסים נורמליים בחברה לקראת העתיד. חסד מותנה בנכונותם של אנשים לגלות חמלה, להתגבר על הזעם, לתמוך במושג חדש של צדק, נקי מנקמנות, לאחר קונפליקט אלים.

### צדק

חשוב שלא לגזור גזרה שווה בין מחילה ופיוס. הדרך לפיוס דורשת יותר מזיכרון קולקטיבי של העבר והיכולת לסלוח. פיוס דורש לא רק צדק לפרט אלא גם צדק חברתי. אבל מהי, לשיטתנו, משמעות המושג "צדק"? אם רואים בצדק גמול, נקמה על מה שנעשה, כי אז קשה להבין כיצד רדיפת צדק אינה עומדת בסתירה למושג החסד, ובעיקר למושג החנינה. ואולם, נקמה היא תגובה אנושית, והדחקה של כעס

## מדברי Dullah Omar בפרלמנט, בהקדמתו לחוק הפיוס

לאחר שהישרנו מבט אל עיני החיה של אתמול,  
ביקשנו וקיבלנו מחילה, והבענו חרטה, הבה  
נסגור את הדלת ונשאיר את העבר מאחור - לא  
כדי לשכוח, אלא כדי שלא להניח לעבר לאסור  
אותנו בכלאו. הבה נצעד קדימה אל העתיד  
המפואר של חברה חדשה המכבדת את חבריה,  
לא בשל זוטות ביולוגיות טפלות או שאר תכונות  
חיזוניות, אלא בשל היותנו בני אדם בעלי ערך  
אינסופי, שנבראו בצלם אלוהים. הבה נקים  
חברה חדשה - חומלת יותר, מתחשבת יותר,  
עדינה יותר, אמונה יותר על שיתוף - כי יצאנו  
מתוך "עבר של חברה שסועה ומפולגת המתא-  
פינת בסכסוכים ובקונפליקטים, בסבל ובאי-צדק  
שאינו לתארים במילים", ופנינו מועדות לעבר  
עתידי "המבוסס על הכרה בזכויות אדם, בדמוק-  
רטיה ודו-קיום בשלום, ובהזדמנויות להתפתחות  
עבור כל אזרחי דרום אפריקה, ללא הבדל צבע,  
גזע, מעמד, דת או מין."

בחלשים וניצולם על ידי החזקים, תרבות של שלום  
מכבדת את הזכויות - הכלכליות והפוליטיות - של  
כל אחד ואחד.

תרבות של שלום מייצגת חברה מתחשבת,  
המגינה על זכויותיהם של החלשים, כגון  
ילדים, מוגבלים, קשישים והמקופחים מבחינה  
חברתית.<sup>3</sup>

התנועה למען תרבות של שלום כמוה כנהר  
עצום, הניזון מנחלים שונים - מכל מסורת,  
תרבות, שפה, דת ופרספקטיבה פוליטית; מטרתה  
היא עולם שבו שונות רב-גונית מתקיימת בשלום,  
באווירה המתאפיינת בהבנה בין-תרבותית,  
סובלנות וסולידריות.

## זקן הכפר בכפר אחד במוזמביק

אתם יכולים להביא אלינו את תרבות המלחמה  
במטוסים ועזרה הומניטרית במשאיות, אבל את  
תרבות השלום אתם לא יכולים להביא לנו, כי  
זה עץ עם שורשים עמוקים באדמה שלנו.

● פיוס מבוסס על כבוד לכל משפחת האדם.  
● פיוס כרוך בצדק מאחה כלשהו, שאינו שואף  
לנקמה, וגם אינו טוען לחסינות. עם קבלתו של  
מבצע העוול אל חיק החברה [האיחוי בינו לבין  
החברה], צריכה להתהוות מסגרת חברתית שבה  
הוא יוכל לתרום לבניית הדמוקרטיה, לבניית  
תרבות של זכויות אדם וליציבות פוליטית.  
● בגילוי כל האמת ובהבנת הסיבות שהביאו  
לפגיעות יש כדי לעודד מחילה.  
● הנכונות לשאת באחריות להפרת זכויות האדם  
בעבר היא חשובה באותה מידה.  
● פיוס אינו מוחק את זיכרונות העבר: הוא מונע  
על ידי סוג של זיכרון המדגיש את הצורך לזכור,  
ללא כאב משתק, מרירות, רגשות נקם, פחד או  
אשמה. בפיוס יש הבנה של החשיבות המכרעת  
של למידה מן העבר, ושל תיקון פגיעות שנעשו  
בעבר למען ההווה המשותף שלנו ולמען עתיד  
ילדינו.

● פיוס אינו כולל מחילה בהכרח. פיוס כן מכיל  
נכונות מינימלית לדו-קיום ולהתמודדות עם  
מחלוקות נמשכות בדרכי שלום.

● פיוס דורש שכל אזרחי דרום אפריקה יסכימו  
לשאת באחריות מוסרית ופוליטית לקידום  
תרבות של זכויות אדם ודמוקרטיה, שבמסגרתה  
מתמודדים, ברצינות ובדרכים לא-אלימות, עם  
קונפליקטים פוליטיים וסוציו-אקונומיים.

● פיוס דורש מחויבות לשינוי של אי-שוויון בלתי  
צודק ועוני מנוול, ומחויבות זו מוטלת ביחוד  
על אלה שהפיקו וממשיכים להפיק תועלת  
מהאפליה ששררה בעבר.

השתתפות מלאה ופעילה של אנשים רבים  
ככל האפשר בתהליך, יש בה כדי להביא לתחילת  
בנייתו של שלום - שלום החותר ליותר מהיעדר  
אלימות, לכינון סדרי עולם חדשים והלך רוח חדש  
של אנשים, במחשבתם על הזולת ועל היחס בין  
איש לרעהו.

## שלום

תרבות של שלום מורכבת מערכים, גישות,  
התנהגויות וסדרי עולם, המבוססים על אי-אלימות  
וכבוד לזכויות וחירויות היסוד של כל אדם. בתרבות  
של שלום, הכוח צומח לא מקנה של רובה אלא  
מהשתתפות, מהידברות ומשיתוף פעולה.

"תרבות של שלום דוחה אלימות על כל צורותיה,  
כולל מלחמה ותרבות של מלחמה. במקום שליטה



בתרבות של שלום אנשים עוטים על עצמם זהות  
אנושית גלובלית שאינה באה במקום אלא נבנית  
על גבי הזהויות האחרות שלהם, כגון מין, משפחה,  
קהילה, עדה אתנית או לאום. כאשר מתעוררת  
סתירה בין זהויות אלה, קיימת מחויבות ליישוב  
מחלוקות ללא-אלימות. גישה זו דוחה כל שנאה,

קסנופוביה, גזענות, ותיג האחר כאויב.  
שיתוף מלא של נשים והעצמתן הוא מרכיב  
חיוני לפיתוח תרבות של שלום. למעשה, חיוני שכל  
הקבוצות המודרות מעמדות הכוח המסורתיות  
ישולבו בתהליכים אלה.

## קהילות של שלום – "פרצנו דרכים חדשות במקום שלא הייתה דרך"

מאות אלפי איכרים בקולומביה גורשו מבתיהם באמצע שנות התשעים של המאה העשרים כתוצאה  
ממלחמה אזרחים. ארגון אוקספם תמך בהם. אירמה גרסייה, עובדת לשעבר בארגון, ומשתתפת  
בקורס "עובדים עם קונפליקטים" כותבת:

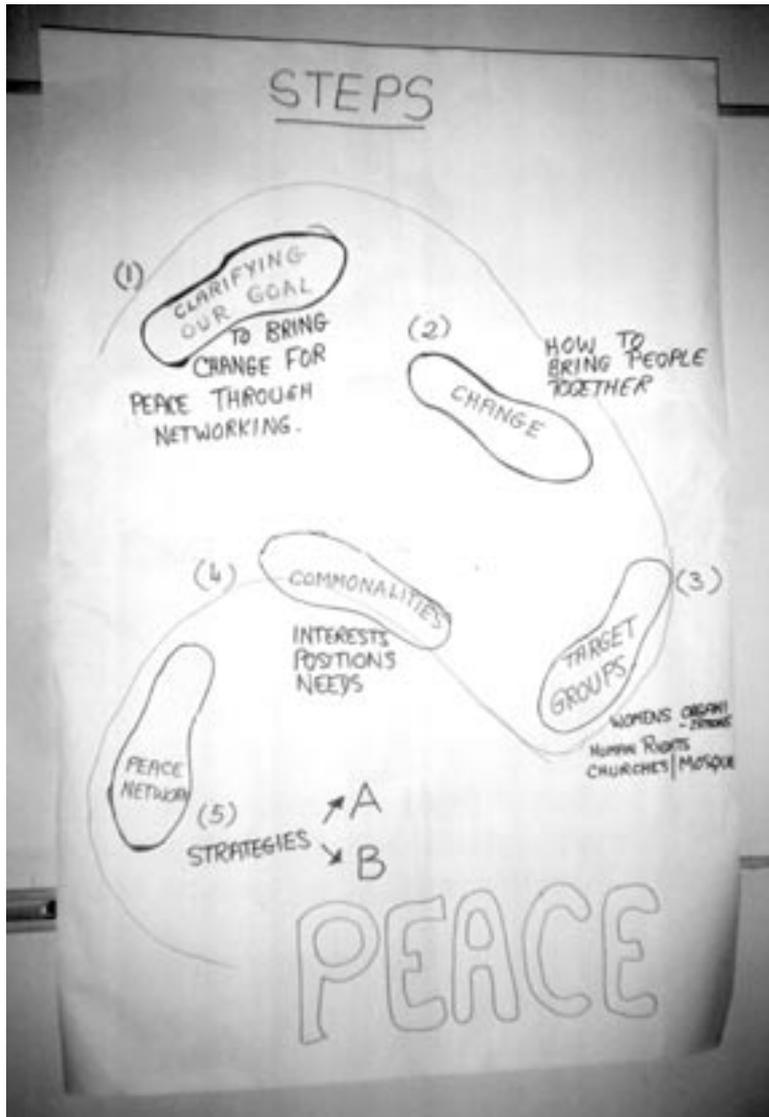
כעשרת אלפים איכרים מאזורי הצפון וצפון-מערב הקימו שלושה ישובים חדשים המבוססים על ניטרליות  
כלפי הפורעים. כוונתם הייתה לבנות מחדש את קהילותיהם ולהתכונן לשיבה לבתיהם. תוך כדי התהליך,  
האיכרים הדגישו שלושה ערכי יסוד:

■ **שיקום וזיכרון היסטורי:** מאין באנו? למה עזבנו? מי גירש אותנו? מהם הערכים והמנהגים שלנו?  
בקיצור, מהי ההיסטוריה שלנו?  
בהנחיית שאלות אלה, הנשים, הגברים, הקשישים והילדים החלו להרהר מחדש בחייהם, במשפחותיהם,  
בחברים שלהם, בערכים התרבותיים שלהם ובצורך להתכונן לקראת שיבה אפשרית לביתם. תוך כדי  
כך, השימוש במיפוי היה בעל חשיבות מרכזית בקביעת הסיבות לעקירתם, בזיהוי היחסים בין קבוצות  
החמושים השונות, ונקודה חשובה ביותר: מה הייתה המשמעות עבורם בחייהם וביחסים החברתיים  
והמשפחתיים שלהם – של קיומם כאזרחים לצד הלוחמים החמושים. בנוסף לכך, המיפוי והסיפור  
"אספן החלומות" ש"מביא בשורות מהרוחות הקדושות" היוו כלים חיוניים שסייעו בשחזור הזיכרון  
הקולקטיבי.

■ **תכנון השיבה:** האפשרות להיות יחד ולשקם את משפחותיהם ואת קהילותיהם טיפחה בלבם את  
התקווה לשוב הביתה. יחד, והודות לתרומתן הנכבדה של הנשים, ניסחו האנשים הצעת שיבה, שאותה  
הגישו לשלטונות, ודנו וניהלו עליה משאומתן עמם.  
על ידי כך, הם פיתחו מיומנויות מנהיגות חדשות ואת היכולת לפרש את החוק ולהבין את המדינה,  
שקודם לכן לא היו מודעים לקיומם, עקב העובדה שהם היו קהילות נשכחות שנשלטו על ידי קבוצות  
החמושים. חלק חשוב מהצעה זו היה פרויקט החיים שהם החלו להוציא לפועל בעיירות הפחונים  
הזמניות, ואותו הם תכננו ליישם עם שובם לביתם, על בסיס של אמת, חירות, צדק וסולידריות,  
ואחוה.

■ **תרבות:** הרחק מאדמתם, במקום המקלט שלהם, הם התחילו להחיות את הערכים התרבותיים שלהם.  
המוסיקה הייתה עבורם מעיין של יצירתיות. צעירים סיפרו על גלותם, על סבלם ועל חייהם, ואז  
פצחו בשירה. הזקנים זכרו את השירים ששרו בנעוריהם, וכולם רקדו, אם כי עדיין היו עצובים. תחיית  
המוסדות החברתיים הייתה בעלת חשיבות רבה – בייחוד ועדות זקני העדה, שהורכבו מגברים ונשים  
כאחד, אשר בזכות סמכותם המוסרית, הידע והניסיון שלהם, מילאו פונקציות של יישוב קונפליקטים  
בחיי היום-יום והתמודדות עם בעיות בחיי נישואין, הפרת נורמות של הקהילה, ופשעים קלים.

פרצנו דרכים חדשות במקום שלא הייתה דרך ... כתוצאה מכל זה, נחזור מחזקים אל מול קבוצות  
החמושים, ואם יעקרו אותנו מהבתים שלנו שוב, זה יהיה פחות קשה מהפעם הזאת.  
– חרונימו, חבר בקהילת "טורבו".



שבילים לשלום - תרשים זרימה שיצרו משתתפי הקורס עובדים עם קונפליקטים בכירמינגהם, 1998

אם נשקיע את האנרגיה והמחויבות הדרושים לקיומם של תהליכים אלה, ואם נחבור אל אחרים במאמצינו אלה, נוכל להתחיל במסע שיוביל אותנו אל מעבר לאלימות. בפרק 8 נתבונן בצעדים נוספים שנוכל לנקוט לאורך המסע.

לא ניתן לכפות תרבות של שלום על ידי גורם חיצוני. זהו תהליך שמתהווה מתוך האמונות והמעשים של האנשים עצמם, ומתפתח באופן שונה בכל מדינה ואזור, בהתאם להיסטוריה, לתרבות ולמסורות המקום.

### סיכום

התמודדות עם תוצאות האלימות דורשת חשיבה, ניתוח וזמן. אין תרופות פלא ופתרונות בזק. על כל אחד מאתנו מוטלת המשימה למצוא את הכלים ואת התהליכים ההולמים ביותר להקשר שבו אנו עוסקים, ולשתף אחרים בעבודת הזיקוק והיישום של כלים ותהליכים אלה.

- 1 בתוך Brandon Hamber (עורך), Past Imperfect: Dealing with the past in Northern Ireland and societies in transition, בהוצאת ארגון Human Rights Watch.
- 2 מתוך הדו"ח הסופי של ועדת האמת והפיוס, 1998.
- 3 תמצית מתוך David Adams (עורך), אונסקו ותרבות השלום: קידום תנועה עולמית, פריז, 1995.

## פרק 8: עבודה עם המארג החברתי

לכל אחד כואב  
כשהחנית דוקרת.  
**Barbaig, טנוניה**

מידה של חשיבות, יש לבחון דרכים להתמודדות עם שלל הגורמים שיכולים להיות טמונים ביסוד הקונפליקט.

קונפליקטים חמורים במישור החברתי והפוליטי טמונים בחובם הרבה יותר מכפי שניתן לראות על פני השטח. בפרק 1 הראינו כיצד מתחת לפני השטח פרושים השורשים – או מבנה העומק – הטבועים במארג החברתי: ההיסטוריה והמערכות של החברה, בגיבוי האמונות, הערכים והגישות של האנשים המעורבים. ההתמודדות צריכה להתמקד במבני העומק האלה, ועליה להיות נחושה וארוכת טווח, כדי למנוע מהם לחזור שוב ושוב כשבלים בקונפליקט, המתמשך במידות משתנות של עוצמה ואלימות.

המונח "מארג חברתי" משמש כאן לתיאור המבנים, התהליכים והיחסים בין אנשים בחברה. הוא מקיף גורמים כגון דת, מגדר, תרבות, מסורות, החברה האזרחית, המערכת הפוליטית, ומאזן הכוח וההשפעה שמפעילים מגזרים שונים.

התמודדות עם המארג החברתי דורשת מחויבות ארוכת טווח, וסבלנות רבה, כי דברים קורים לאט, עם מכשולים בלתי נמנעים לאורך הדרך. עם זאת, אתם והארגון שלכם מצד אחד, והחברה כולה מצד

### תקציר

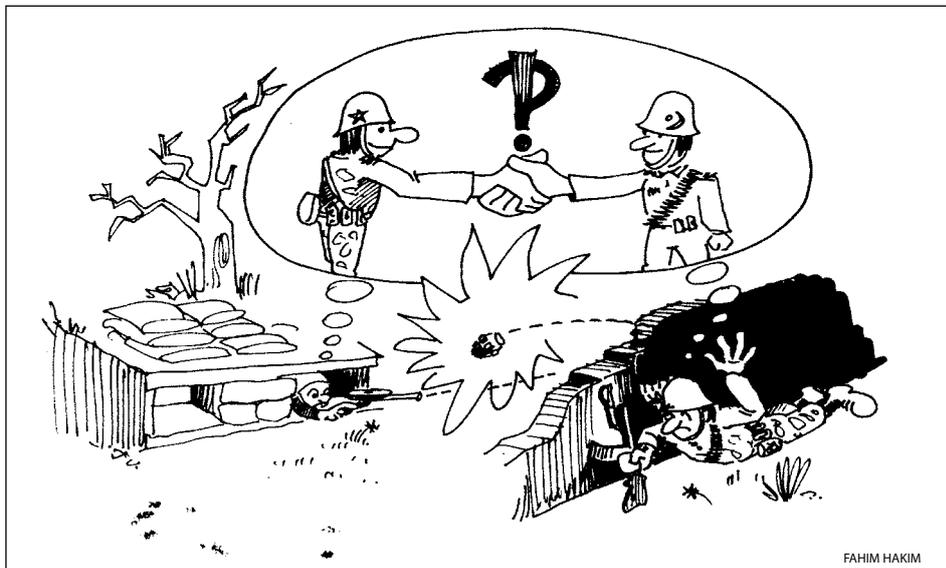
מתוך המגוון האינסופי של פעולות אפשריות שניתן לבצע כדי לגרום לטרנספורמציה בקונפליקט עצמו, ובגישות שביסודו, נכלול בפרק זה שלושה נושאים, הניתנים ליישום אוניברסלי:

1. חינוך לשלום ולצדק.
2. פעילות למען קידום ההשתתפות בקבלת החלטות.
3. פיתוח ממשל תקין.

מכיוון שלכל חברה הרכב משלה, אין זה מן הראוי לתת עצות ספציפיות לגבי נושאים אלה. במקום זאת, בדומה לכל הפרקים הקודמים, נתאר כמה מנושאי הלבָּה בכל תחום, נחלוק עמכם מספר תובנות שרכשנו, אנו ועמיתינו, ובמידת האפשר, נביא דוגמאות המראות כיצד אנשים יישמו עבודה זו. אנו מקווים שדברים אלה יתווספו אל ההתנהגויות שלכם, ויחזקו אותן.

### מבוא

בפרקים 6 ו-7 בחנו קודם פעולות להתמודדות ישירה עם קונפליקטים, ולאחר מכן התמודדות עם התוצאות ארוכות הטווח של אלימות. באותה



FAHIM HAKIM

לעשות דברים יחד וללמוד. מבחינת התכנים והפעילויות הספציפיות שיש לבצע, שני סוגי הפעילות האמורים נראים לעתים קרובות כאילו הם שונים, אך במציאות יש קשר הדוק ביניהם.

ישנן תוכניות נוספות לחינוך בקשר לקונפליקטים, המתמקדות בהיבט ספציפי יותר של השלום: למשל, חינוך לזכויות אדם או חינוך לדמוקרטיה. במקרים רבים מפעילים תוכניות חינוך אלה בקבוצות ספציפיות כגון חיילים, שוטרים או סוהרים, או שהן נלוות לאירועים ספציפיים כגון חינוך אנשים לידיעת זכויותיהם וחובותיהם במשטר דמוקרטי בתקופה של ערב בחירות.

### חינוך לשלום במסגרות פורמליות

את השלום כנושא ניתן ללמד במסגרת מקצועית לימוד רבים, כגון:

- **לימודי דת** (למשל, עיון במסר השלום של כל דת).
- **היסטוריה** (למשל, לימוד דוגמאות בולטות של אי-אלימות ובניית שלום).
- **גיאוגרפיה** (למשל, התחבטות בדעות קדומות, והצגת קשרי הגומלין המחברים בין אנשים).
- **מדע** (למשל, הצגת שאלות לגבי צרכים אנושיים ואחריות מדעית).
- **ספרות** (למשל, קריאה וניתוח של ספרות העוסקת בשלום ובקונפליקט).

יש אוניברסיטאות המקיימות חוגים המתמחים בלימודי שלום וקונפליקטים, בהם מנתחים את המאפיינים המשותפים לקונפליקטים ברבדים שונים, החל מקונפליקטים אישיים ועד לקונפליקטים בינלאומיים, ולומדים בהם גם על אופנים שונים של התערבות. ככל שמחנכי השלום המלמדים בחוגים אלה, בשיתוף עם אנשי מקצוע, יפתחו את הבנתם בנושאים אלה, הם יתחילו לשלב את התובנות שלהם בעבודת ההוראה המעשית ובדיאלוגים שהם מנהלים, ועל ידי כך יתרמו להתפשטות השלום בעולם.

חינוך לשלום שואף לשנות גישות והתנהגות כדי להגביר את שיתוף הפעולה ולהפיץ את הדרך של פתרון בעיות בדרכי שלום. ניתן ליישם זאת הן בחברות אלימות והן בחברות שבהן אלימות נפוצה היא עדיין רק בגדר איום, כמו בראשונה משתי הדוגמאות הבאות.

ישנן דרכים רבות של חינוך לשלום

שני, עשויים לזכות בגמול יקר ערך ומתמשך. אתם תעבדו למען צמצום או מניעת סבלם של אנשים בעתיד, וכדי שהם יוכלו לחיות את חייהם בשלום ובשלווה.

### חינוך לשלום ולצדק

אמנת האו"ם קובעת שמאחר שמלחמות מתחילות "במוח האנושי", שם יש לבנות את ההגנה על השלום. חלק גדול מהחינוך שנשים וגברים מקבלים מבוסס על ההנחה שאלימות ואי-צדק הם עובדות חיים. רוב ספרי ההיסטוריה שמנים את הדגש על קרבות וניצחונות על עמים אחרים, ורבים מהם מפארים את הכוחות המזוינים של המדינה המנצחת.

אמצעי התקשורת מפציצים אותנו בקביעות במידע על מלחמות ופשע, ועל ידי כך אנשים נאטמים לעובדה שאפשר גם אחרת. כוחם של אמצעי התקשורת הוכח במהלך קונפליקטים רבים בזמן האחרון. ברואנדה ב-1994, למשל, תחנת הרדיו Mille Collines דחקה באוכלוסיית ה"הוטו" לרצוח את שכניהם משבט ה"טוֹצִי", והתוצאות היו נוראות.

חינוך לשלום נועד לאזן. מטרתו לסייע לאנשים לראות שיש לנו ברירות – שכולנו יכולים לחיות בהרמוניה זה עם זה ועם כדור הארץ.

ייחודו של החינוך לשלום בכך שהוא מפנה את מבטו אל העתיד, ושואל: "מה יקרה אם נניח לדברים להימשך כמות שהם?" ו-"כיצד באפשרותנו לבנות עולם טוב יותר?" חינוך לשלום מציב בעדיפות גבוהה פיתוח גישות של כבוד עצמי, סובלנות, אמפטיה, צדק והוגנות. הוא מזמין אנשים להשתתף בעולם באופן פעיל, ולא להסתפק בעמידה מן הצד.

ישנן שתי השקפות עיקריות בדבר החינוך לשלום:

- תכנית ארוכת טווח, רחבת בסיס, המתמקדת בבעיות ומגמות חשובות בחברה ומקדמת, בעיקר באמצעות בתי הספר והמכללות, את מה שכינינו בפרק 1, "שלום חיובי".
- פעילות ממוקדת יותר, המיועדת להתמודד עם קונפליקט מסוים, או למנוע אותו.

חינוך לשלום הוא פעילות המתאימה הן לילדים והן למבוגרים, במסגרות פורמליות ובלתי פורמליות, בכל מקום שבו אנשים מתכנסים כדי

כללי לתכנים אפשריים של תכנית נרחבת לחינוך לשלום במסגרת פורמלית:

#### ידע

● **אנחנו ואחרים:** התלמידים ילמדו להכיר את החברה והתרבות שלהם, ואת מקומם בתוכן. עליהם להכיר גם חברות ותרבויות אחרות, לרבות תרבויות של מיעוטים החיים בחברה שלהם. עליהם להבין תלות הדדית מהי, ואת ההשפעות הכלכליות והתרבותיות – הן אלה המועילות והן המזיקות – של אנשים אחרים על תרבותם הם.

המיושמות ברחבי העולם, במסגרות פורמליות ובלתי פורמליות, עם ילדים ומבוגרים. ההצלחה הרבה ביותר מושגת כאשר מפתחים את התכנים והשיטות במקום, בתגובה לבעיות שידועות לכל, כמו בדוגמא השנייה משתי הדוגמאות הבאות.

תרשים 8.1 מציג את המסגרת של פרויקט בריטי שבוצע בשנות השמונים [של המאה העשרים], "לימודי עולם" [World Studies] שמו, שאומץ מאז במקומות רבים, והשתמש למטרותיו במסורות רבות בכל רחבי העולם. נדון עתה בהרחבה במטרות התכנית "לימודי עולם" המופיעות בתרשים, אשר ניתן לפרשן גם כמתווה

## חינוך לשלום הלכה למעשה - שתי דוגמאות

### פרוייקט באלסטור

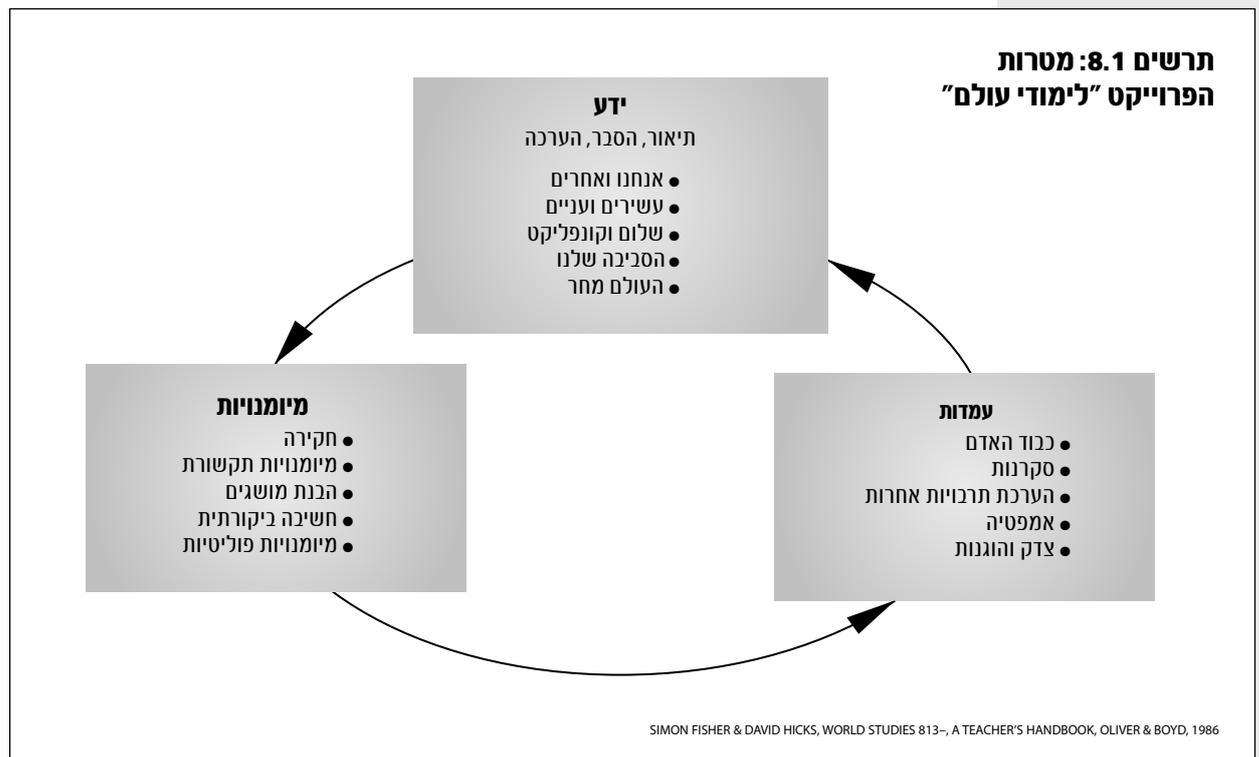
■ ארגון "פרוייקט השלום של הקווייקרים באלסטור" נתבקש לצאת לאוגנדה ולהיפגש עם מורים מודגים שחששו כי לאחר עשרים שנות אלימות אכזרית, הילדים שם אינם מכירים שום דרך אחרת לפתרון בעיות. צוות הארגון הדגים להם שיטות של חינוך לשלום, שארגון "הפרוייקט" פיתח בצפון אירלנד. המורים אימצו את השיטות האלה בהתלהבות, והקימו את "אגודת הפיוס של אוגנדה", אשר כיום, כעבור שנים עשרה שנה, עדיין מקיימת קורסי הכשרה בקביעות. ארגון הפרוייקט יצא גם לבלרוס שבברית המועצות לשעבר, שם אין בעיה גלויה של אלימות פוליטית. עם זאת, המורים שם אימצו את אותם רעיונות בהתלהבות רבה. כשנשאלו מהו הערך הרב שהם מצאו ברעיונות אלה, הם השיבו:

"במשך שבעים שנה חינוכו אותנו להתאים את עצמנו לשיטה. לכל שאלה הייתה תשובה אחת נכונה, שהייתה כתובה באיזה שהוא ספר. כיום אנחנו יודעים שהתשובות הן הכיבו, אבל אנחנו לא יודעים איך ללמד את הילדים שלנו לחשוב באופן עצמאי. כשאנחנו רואים איך אתם [ארגון "הפרוייקט"] מביאים ילדים בני שמונה-תשע לפתור בעיות כצוות, בשיתוף פעולה, אנחנו יודעים שכאן יש שיעור שאנחנו צריכים ללמד". מתוך הרצאתו של John Lampen, "Peace Education: an introduction", בריטניה, 1994.

### ארגון ברשות הפלסטינית

■ ארגון שמקום מושבו ברשות הפלסטינית, "שבילים לשלום" (PIR) שמו, פיתח תכנית של חינוך לשלום, שכללה כתיבת תכנית לימודים פורמלית. שלושה צוותי כתיבה – ישראלי, פלשתיני וירדני – נפגשו כדי לפתח תכנית לימודים משותפת לשלום. מטרתם הייתה לשלב ערכים המוסכמים על הכול (זכויות אדם, דמוקרטיה, פלורליזם), תכנים (פרספקטיבות שונות בראיית ההיסטוריה של הקונפליקט) ומיומנויות (לא לשפוט מייד, להקשיב באמפתיה). הם בחנו את תכניות הלימודים ששימשו את שלושת משרדי החינוך הרלוונטיים, ופיתחו דרכים להחדיר את הערכים, התכנים והמיומנויות תוך הפעלת רגישות לתרבויות המעורבות. הצוותים התמקדו במקצועות: ספרות, היסטוריה, ואזרחות/סוציולוגיה. לאחר שנתיים שבהן הציגו את התכנית, היא הופעלה על ידי שישה-עשר בתי ספר במגזר היהודי ובמגזר הערבי בישראל וברשות הפלסטינית. בסך-הכול נחשפו אליה 2,000 תלמידים (מחציתם פלסטינים, מחציתם ישראלים).

## תרשים 8.1: מטרות הפרוייקט "לימודי עולם"



בנוגע לעולם כמכלול. עליהם להיות מודעים גם לדרכים שבהן באפשרותם לפעול כדי להשפיע על העתיד.

### עמדות

- **כבוד האדם:** יש להקנות לתלמידים מודעות לערך עצמם כבני אדם, ולערכו של הזולת, וכן לערכו של הרקע החברתי, התרבותי והמשפחתי של כל אחד מהם.
- **סקרנות:** יש לעורר בתלמידים עניין בהרחבת ידיעותיהם בנושאים הקשורים בחיים בחברה רבת-תרבותית ובעולם ששוררת בו תלות הדדית בין עמים ומדינות.
- **הערכת תרבויות אחרות:** יש לפתח בתלמידים נכונות למצוא בתרבויות אחרות היבטים בעלי ערך, שניתן ללמוד מהם.
- **אמפטיה:** יש לפתח בתלמידים רצון לדמיין את הרגשות והשקפות העולם של אנשים אחרים, בעיקר של אנשים שחיים בתרבויות ובנסיבות שונות משלהם.
- **צדק והוגנות:** יש לפתח בתלמידים הערכה אמיתית כלפי עקרונות הדמוקרטיה ונהליה

- **עשירים ועניים:** התלמידים ילמדו על כך שקיים אי-שוויון יסודי בחלוקת העושר והכוח בעולם, הן בין מדינות, והן בתוכן, כולל בארצם הם. עליהם להבין מדוע אי-שוויון שכזה נמשך, ועליהם לדעת על המאמצים המושקעים כדי לצמצם את ממדי התופעה.
- **שלום וקונפליקט:** התלמידים יכירו את הקונפליקטים העיקריים - הן קונפליקטים אקטואליים, שמדובר בהם בחדשות, והן קונפליקטים שהתנהלו לא מזמן - כולל ידע בדבר הניסיונות ליישוב קונפליקטים אלה. עליהם להכיר גם דרכים שונות ליישוב סכסוכים בחיי היום-יום.
- **הסביבה שלנו:** יש להקנות לתלמידים עובדות יסוד בגיאוגרפיה, בהיסטוריה ובאקולוגיה של העולם. עליהם להבין את התלות ההדדית בין האדם לכדור הארץ, ולהיות מודעים לצעדים המיועדים לשמור על הסביבה, הן ברמה המקומית והן ברמה הגלובלית.
- **העולם מחר:** יש ללמד את התלמידים איך לחקור ולחשוב על מגוון של אפשרויות עתידניות, לא רק ברמה האישית, המקומית והלאומית אלא גם

ממשלת בריטניה תקפה את החינוך לשלום כבלתי פטריטי וניסתה להכשיל פעילות זו.

## חינוך לשלום במסגרות בלתי פורמליות

בתי ספר ומכללות הם רק שניים מהמקומות שבהם אנשים לומדים. אחד החסרונות של מוסדות אלה הוא שהם נוטים לשים את הדגש על רכישת ידע לצורך הצלחה בבחינות במקום לצורך יישום מעשי.

חלק ניכר מהחינוך לשלום מתבצע במסגרות בלתי פורמליות, בכל מקום שאנשים מתכנסים לצורך עבודה או בילוי. בדיוק כמו בבתי ספר, גם החינוך הבלתי פורמלי לשלום מתמודד בראש ובראשונה עם עמדות, ושואף להשפיע ישירות על התנהגות אישית של בני אדם. חינוך לשלום, הן במסגרות הפורמליות והן במסגרות הבלתי פורמליות, מצריך יצירת אווירה נינוחה יותר מאשר הקשר הרגיל בין מרצה ותלמיד; יש ליצור אווירה פתוחה ומזמינה יותר, שבה אנשים ירגישו שמעודדים אותם לצאת למשימה הקשה של חיפוש אחר נושאים החשובים להם, להרהר בהתנהגותם ובגישותיהם, ולהגות באפשרויות ליצירת עתיד אחר.

חינוך לשלום יכול לסייע לאנשים להיות מודעים למשוא הפנים ולדעות הקדומות של עצמם ושל החברה שבה הם חיים. למשל, בתרבויות רבות, אם מבקשים מקבוצה לזרוק לחלל החדר שמות של אנשים מפורסמים, מתברר חיש קל עד כמה ספורים הם שמות הנשים והשחורים הנזכרים. או כאשר מבקשים את אנשי הקבוצה להגיב במהירות, מבלי לצנזר את מחשבותיהם, כאשר חוזרים באוזניהם על שמותיהן של קבוצות מיעוטים שמעמדם בחברה נמוך (כגון "הומוסקסואלים", "מוגבלים", או "צוענים"), נשמעות בדרך כלל הערות שליליות, כולל דעות שבמצב רגיל, הקבוצה הייתה מצהירה כי אינה דוגלת או מאמינה בהן. הסיבה לגישות יסוד אלה בתוך חברות של בני אדם היא, שכולנו תוצרים של התניות, שמקורן במידע שאנו מקבלים מהתרבות הסובבת אותנו. הצעד הראשון לפעולה נגד "הקלטות" אלה הוא להיות מודעים להן.

הצעד הבא יכול להיות הקשבה לאנשים שסומנו בתוויות כאלה, המתארים איך הגישות האלה פגעו בהם. כמעט כל אחד מאתנו נפגע בזמן כלשהו מדעה קדומה של מישהו אחר, בין שהדעה

ברמה המקומית, הלאומית והבינלאומית, ויש לפתח בהם נכונות לפעול למען עולם צודק יותר.

## מיומנויות

● **חקירה:** יש להקנות לתלמידים יכולת לאתר ולתעד מידע בנושאים המעסיקים את כלל העולם ממגוון רחב של מקורות, כולל מידע מודפס ואורקולי, ובאמצעות ראיונות עם אנשים.

● **מיומנויות תקשורת:** יש להקנות לתלמידים יכולת לתאר ולהסביר את דעותיהם על אודות העולם בדרכים מגוונות: בכתב, בדיון ובאמצעים אומנותיים שונים; וכן עם מגוון של אנשים אחרים, כולל אנשי קבוצות או תרבויות אחרות.

● **הבנת מושגים:** יש להביא לידי כך שהתלמידים יבינו מספר מושגי יסוד הקשורים לחברה בעולם, יידעו להשתמש במושגים אלה ולגזור מהם הכללות, לאושש אותם ולבחון אותם.

● **חשיבה ביקורתית:** יש להקנות לתלמידים יכולת לגשת לנושאים בראש פתוח וביקורתי, ויכולת לשנות את דעתם במקביל להרחבת הידע.

● **מיומנויות פוליטיות:** יש לפתח את יכולתם של התלמידים להשפיע על תהליכי קבלת החלטות במישור המקומי, הארצי והבינלאומי.

מסגרת זו של "לימודי עולם" מעידה על ההיקף הנרחב שניתן לכסות כאשר מחברים תכנית של חינוך לשלום. היא שואפת לקדם שלום חיובי כפי שאנו תארנו מושג זה. מאפיין מעניין ונדיר הוא היותה תכנית המוכוונת כלפי העתיד, המעלה שאלות שמזמינות את התלמידים לחשוב על תרחישים אפשריים בעתיד, ועל העתיד כפי שכל אחד מהם היה מעדיף לחזות אותו.

פרוייקט "לימודי עולם" היה גם בין-תחומי; מטרתו הייתה לשלב את נושאי החינוך לשלום בכל מקצועות הלימוד. עד היום, ועדיין, אין בתי ספר רבים שמפנים זמן להוראת חינוך לשלום כמקצוע לימוד בפני עצמו.

מן הראוי להתעכב על בחירת שמו של הפרוייקט, "לימודי עולם" ולא "חינוך לשלום". לעתים קרובות, מוטב להימנע מהמילים המפורשות "חינוך לשלום", העלולות לעורר התעניינות פוליטית בלתי רצויה. במקרה שלנו,

הקדומה הייתה נגד המגדר שלנו, מעמדנו, זהותנו הגזעית, הופעתנו החיצונית, מקצוענו או אפילו תכונותינו החיוביות (כגון הדעה הקדומה הרווחת נגד תלמידים מבריקים בכיתה).

ביקורת המוטחת כלפי חלק גדול מהחינוך לשלום המתקיים כיום, במסגרות הפורמליות והבלתי פורמליות כאחד, הוא שחינוך זה מסתמך על הפיכתם של אנשים לנחמדים יותר איש לרעהו. אנשי מקצוע רבים מתחילים להבין שחינוך לשלום צריך להתמקד דווקא בבניית "תרבות של התנגדות" – התנגדות לתעמולה שלילית מצד אמצעי התקשורת והממשלות; התנגדות לנוכחות גלויה של אלימות בחברה; והתנגדות למניפולציות שעושות הקבוצות החזקות בחברה. כאשר אנשי קבוצות שונות מונים את הדברים שאינם רוצים

לשמוע לעולם, או את הדברים שאינם רוצים שייעשו לעולם, נגד קבוצת ההשתייכות שלהם, הם עשויים למצוא דמיון כה רב בין קבוצותיהם השונות, שהדבר יגרום לתחושת עוצמה הנובעת מהבנה וסולידריות בין קבוצות אלה.

חינוך לשלום יכול להתמודד עם נושאים חשובים כמו זה, ואין כמעט גבול למספר הדרכים שבהן ניתן לעצבו. ניתן להעביר את המסר, למשל, באמצעות סדנא או קורס הכשרה או מסע להגברת מודעות. אך האפשרויות עוד הרבה יותר נרחבות.

באפגניסטן, למשל, רשת של אנשים שתכננו להגות תכנית של חינוך לשלום החליטה לא להגביל את התכנית לפעילות בבתי הספר בלבד. הם בחנו תחומים נוספים כגון פרסום ספרי ילדים, עיצוב כרזות, הפצת סיכות שלום לדש הבגד וחולצות טריקו עם הדפס של מסר של שלום.

אחת ההצעות הייתה לחקור את הלשון העממית בת-זמננו ולזהות את כל הפתגמים, השירים העתיקים והאנקדוטות שמקדמים רעיונות של שלום או מלחמה. כך ניתן לעורר את מודעות הציבור לאופן שבו השפה יכולה לעצב גישות והתנהגות, ואפילו להגות רעיונות כיצד להחדיר לשפה רגישות רבה יותר לרעיון השלום.

### מה אתם יכולים לעשות

חינוך לשלום הוא משימה אפשרית, שרבים יכולים להשתתף בה. מעשים, גדולים כקטנים, יכולים להשפיע במידה מפתיעה על הגברת המודעות. בין שאתם עובדים לבדכם או במסגרת ארגון כלשהו, תצטרכו להחליט כמה זמן ואילו משאבים תוכלו להעמיד לרשות משימה זו. זהו תחום שבו כל אחד יכול לתרום משהו. לוח 8.1 יעזור לכם להבהיר מספר נקודות.

הדוגמאות המובאות בלוח 8.1 מיועדות לעורר בכם מחשבה לגבי האפשרויות השונות. מומלץ מאוד להתחיל בקטן, עם המשאבים והאנרגיה שלכם ושל החברים לדרך שעובדים אתכם. חשוב לציין שכאשר אתם שוקלים איזו פעולה לבצע, חובה להעריך את הצרכים של הסיטואציה כבר בהתחלה. הפעולה שתבחרו אמורה לענות על צרכים אלה. בד בבד, חשוב להכיר בעובדה, שגם לכם ולארגון שלכם יש צרכים ואינטרסים (ר' הבצל, עמ' 27), וכי אלה עשויים להוות את הגורם המניע אתכם לנקוט את הפעולה שבחרתם. עם זאת, עליכם לשים לב שהאינטרסים של

לוח 8.1: חינוך לשלום – המשאבים

פעולות עתירות משאבים	פעולות דלות משאבים	
תכנית ארוכת טווח של חינוך לשלום במסגרת פורמלית, המיועדת לבנות שלום בר קיימא. (לדוגמא, תכנית המבוססת על תכניות לימודים לבתי ספר ולמכללות; תכניות רדיו/טלוויזיה בנושאי צדק ושלום; אתר/מאגר מידע באינטרנט בנושאי שלום וקונפליקטים).	תכניות ארוכות טווח של חינוך לשלום במסגרות פורמליות ובלתי פורמליות, המיועדות לבנות שלום בר-קיימא. (לדוגמא, שיחות עם קבוצות מקומיות בנושאי שלום וצדק; פרסומים פשוטים לבתי ספר בנושאי שלום וצדק; אירועים/פסטיבלים להגברת המודעות, סמינרים פתוחים לציבור בנושא השלום.	<b>ארוכת טווח</b>
תכנית קצרת טווח של חינוך לשלום במסגרות פורמליות/בלתי פורמליות, המיועדת לעסוק בנושאים מיידיים של שלום וצדק. (לדוגמא, הכשרת גישור למורים, קורסים ללימוד מיומנויות להתמודדות עם קונפליקטים לפעילי שלום וצדק; מסע הסברה בינל-אומי להגברת המודעות; הכשרת משקיפי שלום; תכנית לחינוך הציבור בנושא: דרכים להגנה על זכויות אדם).	תכנית קצרת טווח של חינוך לשלום במסגרות בלתי פורמליות, ליות, המיועדת לטפל בנושאים מיידיים של שלום וצדק. (לדוגמא, קיום אספות ציבור או משמרות מחאה בנושא מסוים של שלום/צדק; הפצת כרזות בנושאי שלום/צדק; כתיבת מכתבים למקבלי החלטות בנוגע לרמיסת זכויות אדם; הכשרה להקניית מיומנויות ניהול משא-ומתן לראשי קהילות בסיטוא-ציות של קונפליקט).	<b>קצרת טווח</b>



אם לא תקשיבו

לעצת הזולת,

תצטרכו להתמודד עם

התוצאות.

**מלאו**

שכל האנשים מרגישים שהם חלק בלתי נפרד מהמערכת: הם חשים השתייכות ובעלות. אנשים חשים אחריות משותפת לחברהם לדרך, ומאמינים כי הם פועלים למען עתיד משותף.

כאשר אנו מדברים על חברה ששורר בה שלום חיובי, אנו מאמינים שהאנשים החיים בה מועצמים די הצורך כדי להשתתף באופן פעיל בקבלת ההחלטות. לעומת זאת, בחברה השרויה בשלום שלילי ובדיכוי, אנשים נוטים להיות פסיביים, ואין להם עניין רב במילוי תפקידים חברתיים או פוליטיים.

הסיכוי הגדול ביותר להתמודדות יצירתית עם קונפליקטים ולסיומם באופן קונסטרוקטיבי קיים כאשר רמת ההשתתפות של הציבור גבוהה, וכאשר קיימים ערוצים להבעת מחלוקת, ואמצעים להתמודדות עם מחלוקת ולהשגת קונצנזוס. כל חלקי החברה באים לידי ביטוי, נשים וגברים, צעירים וזקנים, מוגבלים וכשירים, מועסקים ומובטלים, עשירים ועניים.

קונפליקטים אלימים מערערים באופן חמור את יכולתם של אנשים להשתתף בתהליכים חיוביים של קבלת החלטות, ואילו בעקבות קונפליקטים נוצרות הזדמנויות אדירות להרחבת הבסיס של מקבלי ההחלטות. למשל, ממשלה העולה לשלטון על ידי מלחמה, אין סיכוי שיהיה בה ייצוג מקיף של האוכלוסייה. ונקודה חשובה עוד יותר, מלבד המערכות ברמת המאקרו (או ברמה הארצית), מוסדות ומנגנונים ברמת הקהילה נוטים בסיטואציה כזאת להישחק או להיהרס. כתוצאה מכך, אנשים שכבר סבלו בגלל המלחמה, ממשיכים לאבד מעוצמתם, כאשר הם מוצאים עצמם ללא יכולת להשתתף בתהליך השיקום. לכן, חיזוק השתתפותם של אנשים באזורים המושפעים מקונפליקטים הוא אתגר מכריע, אם המטרה היא לבנות שלום בר-קיימא באמת.

תרשים 8.2 צויר כדי להדגים שינוי ביחסים בין הממשלה והקהילה המקומית ב־ Wajir שבצפון קניה, שינוי שהתרחש במשך מספר שנים בתגובה ללחץ הקהילה.

השלבים (המתחילים בתחתית ומתקדמים כלפי מעלה) מדגימים כיצד עמדת הממשלה התקדמה מיחס מרוחק ואוטוקרטי ליחס הנענה לצרכים ולמסגרות המקומיים. בסוף התהליך, כל צד הבין עד כמה הוא זקוק לצד השני, ועד כמה ביכולתו לסייע לצד השני להיות אפקטיבי.

הסיטואציה קודמים לאלה שלכם, ולהקפיד על סדר עדיפויות זה.

## קידום השתתפות הציבור הרחב בקבלת החלטות

השתתפות היא עיקרון מקובל ורווח בתחום של פיתוח: אנשים צריכים להיות מעורבים בהחלטות שמשפיעות עליהם. מדוע? כי זה מוביל להחלטות טובות יותר, זה נותן לאנשים מוטיבציה, ובעיקר, כי זה צודק.

טיעונים בזכות ההשתתפות מתבהרים כאשר מקומה נפקד - בתכניות הומניטריות, למשל. כאשר שולחים אספקת חירום ללא התייעצות עם הנפגעים, יכול בקלות להיגרם נזק שלא במתכוון. כאשר נוקטים גישה טכנית בלבד לסיפוק צורכי חירום של קהילה, יש סיכוי רב להחמיץ את העובדה שהנשים עלולות להיות בעלות הצרכים העיקריים, בהיותן אחראיות - כפי שקורה בדרך כלל - לניהול קורת הגג, המזון, הדאגה לבריאות והטיפול בילדים. תוצר נוסף שעלול להתלוות לכך הוא הענקת כוח נוסף לגברים, ושליטת הסמכות המסורתית מן הנשים.

אין זה נדיר במצבי חירום, שהטיפול הרפואי היחיד שניתן הוא לנשים הרות ומיניקות, אף כי כל הנשים, הגברים (והילדים) עלולים להזדקק לטיפול רפואי בשל פציעות או נזקים בריאותיים אחרים. נשים ללא ליווי עלולות להיות חשופות לאונס ולהטרדה מינית, בייחוד כאשר מקום המקלט והשירותים [מקלחות/בתי שימוש] מרוחקים מדי מאזורים בטוחים/מוארים. לגברים בעיות משלהם, הקשורות לאבדן תפקידם ושליטתם בחיים שלהם עצמם.

דרוש דיון עם כל הנפשות הפועלות כדי להגות את התכנית ההולמת ביותר ולא לגרוע ביתר שאת מכוחם של גברים ונשים שכבר איבדו חלק גדול מכוחם. אנשים שנפגעו מסיטואציה קשה צריכים להיות מעורבים בהתמודדות עם אותה סיטואציה: עליהם להיות מזוהים עם הפעולות הננקטות. הם ממילא יצטרכו לעשות זאת, כאשר אספקת משאבי החירום תופסק.

## שלום והשתתפות של אנשים

אחת הסיבות להצלחתם ארוכת-הטווח של קבוצות וארגונים המנוהלים היטב היא

המודרניים. אנשים יכולים למלא תפקיד בחיזוק מוסדות המדינה ובחיזוק המנדט שלה לפעול לרווחת כלל תושביה, במקום לטובתה שלה.

### מה אתם יכולים לעשות

מעודד לדעת כי הערך של "פיתוח שבסיסו בציבור הרחב" [people-based development]

במבט כולל יותר, סדרת האיורים הזאת יכולה להדגים את הסוגים השונים של יחסים שיכולים לשרור בין קהילות לבין השלטונות. אם תהליכי ההשתתפות וההעצמה מתקדמים עד כדי מיצויים, התוצאה אינה עצמאות מוחלטת של הקהילה והשתחררות מהממשלה, אלא שיתוף פעולה אמיתי; המדינה היא מרכיב חיוני של החיים

## תרשים 8.2: יחסי ממשלה - קהילה מקומית, Wajir, צפון קניה

### 4. דיאלוג

השתתפות ישירה של התושבים בקבלת החלטות. הממשלה והתושבים נפגשים ומגיעים להחלטות בדרך של הידברות.



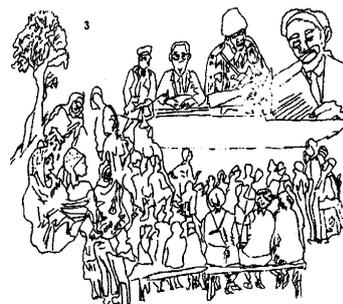
### 5. ממשל תקין

קיימת רמה גבוהה של אמון ותקשורת בין התושבים ונציגי השלטון. על ידי כך, ניתן לקבל החלטות ללא צורך בדיאלוג ישיר בכל פעם.



### 3. התייעצות

ההשתתפות הישירה עדיין נמוכה. עם זאת, נציגי רשויות השלטון נפגשים עם התושבים ומקשיבים לעמדותיהם באמצעות שליחי הציבור.



### 2. מפגשים

השתתפות הציבור נמוכה ביותר, אך נציגי רשויות השלטון נפגשים פנים-אל-פנים עם התושבים, ומודיעים להם על החלטות שנתקבלו.



### 1. ייזוע

אין השתתפות של האוכלוסייה. במקרה הטוב ביותר, נציגי הציבור מודיעים לגבי החלטות הממשלה.



זוכה להכרה גוברת והולכת. אף כי אין פירושו של דבר, בהכרח, שעקרונות הפיתוח מיושמים בהצלחה במישור הבינלאומי, ההכרה האוניברסלית בכך שלא ניתן להביא לידי פיתוח ללא שיתוף האנשים עצמם, היא בעלת חשיבות רבה ועשויה להביא לתפנית מהפכנית אם תיפך למציאות בשטח. מכאן, שעל ידי אימוץ עקרונות הפיתוח, ניתן להתאים את הפרוייקטים של הבנק העולמי ושל מוסדות בינלאומיים נוספים, כדי שישרתו את הצרכים האמיתיים של אנשים בכל רחבי העולם. אין ספק שפיתוח ממשי יכול להעצים אנשים. לכן, אם אתם נמנים עם מערכות הסיוע והפיתוח באזור המושפע מקונפליקט, יכולות להיות לכם הזדמנויות רבות לעזור לאנשים להתאושש ולעזור למוסדות להתפתח, ועל ידי כך לאפשר לאנשים עצמם לקבל חלק מההחלטות החשובות הנוגעות לקיום שלהם.

אין מרשם להגברת ההשתתפות. ניתן לעשות זאת באמצעות פעילות או פרוייקטים מכל סוג שהוא, על ידי כך שמכירים בפוטנציאל הגלום הן בגברים והן בנשים, ועל ידי קידום מבנים שמאפשרים לאנשים למצוא תשובות לבעיות של עצמם. שלום בונים עם אנשים, לא למען אנשים. זהו גורם מרכזי בהפיכת השלום לברי־קיימא בטווח הארוך.

## פיתוח ממשל תקין

"ממשל" מתייחס בהקשר הנוכחי לכוח במספר מישורים. קיים המישור הבינלאומי של ממשל על ידי ארגונים כגון נאט"ו והאו"ם; קיים המישור הלאומי המורכב ממשלות של מדינות ברחבי

העולם; וקיים מישור הקהילה, הכולל שלטון אזורי ומקומי.

חברות שיש בהן רמה גבוהה של הסכמה לגבי מבנים ותהליכים, והמושלות באופן חוקי, הן חברות עם מנגנונים הערוכים להתמודד עם קונפליקטים ככל שאלה מתגלעים, והמארג החברתי שלהן חזק דיו כדי לעודד אי־הסכמה ולעמוד בסכסוכים. חברות שבהן אנשים חלוקים לגבי המבנים ותהליכי קבלת ההחלטות מתאפיינות, בדרך כלל, גם בסכסוכים רבים, המתבטאים לעתים קרובות באלימות (בין היתר בגלל העובדה שקיים חשש ממחלוקות, ומדכאים אותן). כלומר, חברות המנהלות סדרי ממשל תקינים צריכות להיות מסוגלות להתמודד עם קונפליקטים באופן קונסטרוקטיבי, כך שסיבות היסוד שלהם יטופלו ללא צורך בנקיטת אלימות.

אין כללים קבועים בדבר הדרך שבה יש לתקוף את הבעיות האלה. אם החברה שלכם אינה יציבה – אם זו חברה שתוצאות הבחירות שנערכו בה מוטלות בספק, יש בה ניסיונות תכופים להפלת השלטון ורצף של מעשי אלימות בכל המישורים, היא שופעת חוקים שיש עליהם עוררין או מערכות חוק מתחרות או אם זו חברה שמעודדת ססעים חברתיים עמוקים המשתקפים בקיטוב פוליטי – ייתכן שתתקשו לבחור נושא אחד בעל עדיפות עליונה, ולהגן על בחירתכם. אם נראה שממלאי התפקידים טרם נטלו על עצמם אחריות, וטרם נבחרו בבחירות לגיטימיות, ייתכן שעדיין לא הבשילה העת למסע הסברה ציבורי להגברת הלגיטימיות של הממשלה. שיפור מערכת המשפט עלול להיראות חסר טעם עד שניתן יהיה להחליש

## ממשל תקין

השילוב בין מוסדות, חוקים, נהלים ונורמות שמאפשרים לאנשים לבטא את הנושאים שבראש מעייניהם ולהיאבק למען האינטרסים שלהם במסגרת הקשר שוויוני יחסית הניתן לחיזוי – הוא הבסיס לממשל תקין. מִנְהַל יעיל של משאבים ציבוריים הוא גורם נוסף. כל המבנה של ממשל תקין נשען בסופו של דבר על שימוש חוקי בכוח: סמכות ציבורית חייבת לשאוב את תוקפה מהסכמתם של אלה שבהם היא מושלת.

*D. Ghai, "Globalisation and social integration: patterns and processes" ו־C. Hewitt de Alcantara הרצאה לכבוד אירוע [Occasional Paper] מס' 2, ג'נבה, מכון המחקר של האו"ם לפיתוח חברתי, 1994, עמ' 15.*

את רמות האלימות.

איך אפשר לשכנע קבוצה מסוימת שתיטול על עצמה את השלטון, אם לא פתוחה בפניה שום אפשרות של נגישות לעמדות כוח או למשאבים? מניסיוננו למדנו, שחשוב להתמודד עם כל הנושאים, לפי כל סדר אפשרי, כי כדי לשפר את המצב, ממילא יהיה צורך לטפל בכל הנושאים עד אחד. ואם שפר גורלכם, ויש לכם ממשל תקין פחות או יותר והסכמה נרחבת יחסית בין חלקי החברה השונים, עדיין חיוני לפעול למען שיפורם של אלה, כדי למנוע משבר שלטוני בעתיד.

### ממשל תקין, מארג חברתי וקונפליקט

כבר עמדנו על כך שבדרך כלל קונפליקט, המהווה, במובן כלשהו, יותר ממחלוקת שטחית, אינו תוצאה של מעשה או אירוע בודד. הסיבות העיקריות לקונפליקט טבועות בהרכב החברתי, התרבותי והפוליטי של החברה הנידונה, ובתהליכים המתרחשים בה. זה יכול להיות מצב הדברים אפילו במקרים פעוטים לכאורה, שהמתבונן מהצד עשוי לראות בהם זוטות.

### קצה הקרחון

**צעיר בן שמונה-עשרה מנסה לעלות לאוטובוס שכבר עמוס בדוחק. הוא נרגז מלכתחילה, לאחר שנכח כי אחד מהוריו, המאושפז בבית חולים, אינו זוכה לטיפול הולם. אדם בגיל העמידה דוחף אותו בחוסר תשומת לב ברדתו מן האוטובוס, ומכיוון שהוא נראה מוטרד ובלתי מרוכז, אף אינו מבחין מה הוא עושה. הצעיר מקלל והודף אותו. מבטו של הצעיר מכעיס את האיש. הוא רואה בו אחד מקבוצת גיל שחבריה אינם מכבדים את המבוגרים מהם. השניים מתחילים לגדף זה את זה. התלהטות הרוחות מגיעה כמעט עד כדי מהלומות. אנשים אחרים מסביבם מתחילים להתעניין בנעשה, ולנקוט עמדה לכאן או לכאן ...**

הדוגמא הנ"ל נראית אולי כדבר יום ביומו, מקרה שקורה ללא כל סיבה מלבד צירוף מקרים. ואולם, חקירה נוספת עשויה להעלות שאין זה כך. שירותי התחבורה הגרועים, תנאי האשפוז הקשים, משכורתו הנמוכה של האיש, חוסר

אפשרויות עבודה לצעירים – כל הגורמים האלה קשורים אולי להתרחשות המקרה. בנוסף לכך, בשל חוסר מודעות עצמית או מיומנויות תקשורת בלתי מפותחות יכלה להתפתח במקום תקרית אלימה, בהתערבותם של אנשים נוספים.

אופן הניהול של חברה והמערכת השלטת של ממשל חברתי הם, אפוא, גורמים חשובים ביותר בקביעת התנהגותו וגישותיו של הפרט. ולהפך, גישותיהם של הפרטים בחברה משפיעות על מוסדות החברה ועל התנהגות חברתית בכלל, וגם על האופן שבו מתקבלות החלטות ועל דרכי התוויית מדיניות ויישומה. למעשה, קיים מעגל של השפעות גומלין רב-כיווניות.

תרשים 8.3 מראה את הקונפליקט כמציאות מתמדת המושפעת משלושה מרכיבים חברתיים: הפרט, החברה והמערכת השלטת באותה חברה, והמאפיינת את יחסי הפרטים הפועלים בתוכה.

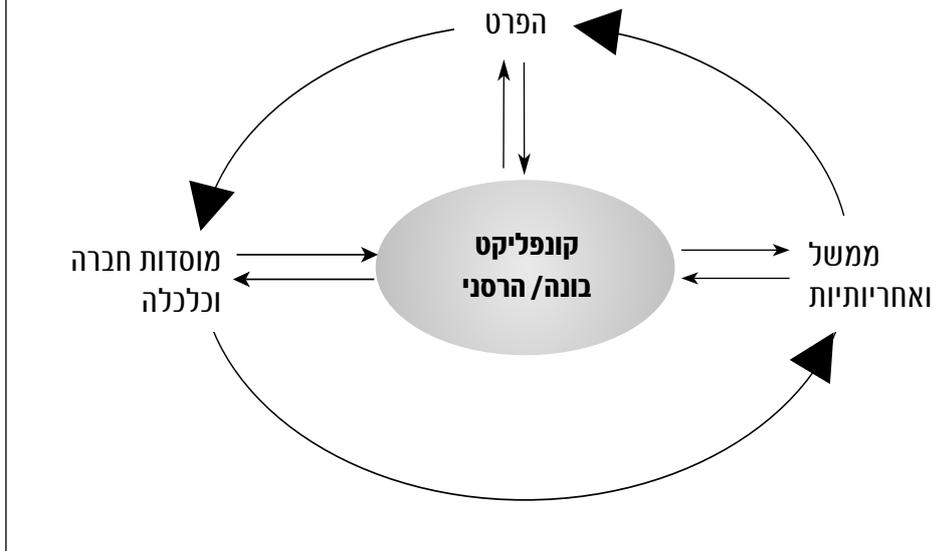
קונפליקט יכול להיות בונה [קונסטרוקטיבי] או הרסני, תלוי איך מתמודדים עמו. אם קיימים מנגנונים אפקטיביים ומקובלים על חלקים נרחבים בחברה לצורך הבעת דעות וחילופי דעות ושאיפות, ניתן לחולל שינוי בדרכי שלום, תוך התחשבות באינטרסים של כל מרכיבי החברה. כאשר ערוצי הביטוי העצמי חסומים, ואנשים חשים כי קבוצת ההשתייכות שלהם נתונה בקונפליקט עם אחרים, גובר מאוד הסיכוי שאנשים יחישו תסכול ותפרוץ אלימות.

← **מהם ההיבטים של הממשל בסיטואציה שלכם הגורמים כיום, לדעתכם, לתסכול ואולי גם לאלומות?**

← **האם זה בטיפולי?**

פעילות למען שיפור סדרי הממשל בתוך החברה מתפרשת על פני כל הרבדים והמגזרים שבה. פעילות זו כוללת כמובן יוזמות לקידום מבנים פוליטיים אפקטיביים, אך כוללת גם פן חברתי. השאיפה היא לשדרג את היכולות של המוסדות הפוליטיים, הכלכליים, החברתיים והקהילתיים, כדי שיענו על הצרכים הבסיסיים ועל זכויות היסוד של האוכלוסייה, ולא פחות מזה. חלק מהתהליך מיועד לאפשר למוסדות אלה להתנהל ולהיבנות באופן כזה שהם יוכלו לתת מענה אפקטיבי לקונפליקטים שיתגלעו בתוכם, ובחברה שבה הם פועלים.

### תרשים 8.3: ממשל חברתי והתנהגויות הפרטים בחברה - מעגל השפעות הגומלין



ה-Freedom Front [“חזית החופש”] עבור ב-Pan-African Congress [“קונגרס הפאן-אפריקאי”] וכלה במפלגת Azanian People’s Organization [“ארגון העם העזאני”]. המטרה הייתה לנסח חוקה זמנית שתהיה מקובלת על כל הצדדים. בכל שלב של המשא-ומתן היו אתנחתות, שבהן הצדדים עדכנו את הציבור שאותו הם ייצגו לגבי ההתפתחויות שהושגו. על ידי כך החליקו את השלב הסופי, של חזרתם לציבור עם הסיכום שהושג - שלב בעל פוטנציאל הרסני, אשר בו צריכים מנהלי המשא-ומתן למכור לציבור ששלח אותם את תוצאת ההתדיינויות שהושגה בעמל רב.

בהמשך, הוקם גוף ארצי, National Peace Accord - (NPA), שמטרתו הייתה לקדם דיאלוג בין הקהילות, ולעניין קבוצות בכל המישורים לקראת הבחירות הכלליות הראשונות, שנועדו להתקיים ב-1994. המזכירות הארצית של הארגון תיאמה בין השלוחות האזוריות והמקומיות שלו, אך עיקר כוחו של ה-NPA היה בידי ועדות השלום המקומיות, שבהן נציגים מקהיליית העסקים, אגודות תושבים ואגודות אזרחיות, איגודים מקצועיים, מפלגות, ארגוני סעד מקומיים, פעילי פיתוח וזכויות, כנסיות ומסגדים. הצבא והמשטרה אמנם לא השתתפו בוועדות אלה, אך הם נכחו לעתים קרובות באזורים שבהם

### מסגרות ייעוץ

במקרים שבהם אין קונפליקט אלים והמצב יציב יחסית, ניתן לעשות הרבה כדי לסכל אלימות בעתיד.

בין שמדובר בשלב של קדם-קונפליקט או בעקבות קונפליקט, זהו שלב המסייע להיבט חיוני של פעילות לבניית שלום: הקמה או חידוש של מסגרות ומוסדות חשובים שמנהלים חיייה של חברה, ואשר עליהם החברה מתבססת. ברמה הלאומית זה כולל את הממשלה עצמה, מוסדות כלכליים, הצבא והמשטרה, מערכת המשפט. במישור המקומי יותר, בתי הספר ומוסדות חינוך ומנהלה אחרים עשויים להיות בעלי חשיבות מכרעת.

בחברה המתאוששת מקונפליקט, שבה יכול מאוד להיות שהקונסנזוס (אם שרר בה אי-פעם) נהרס, שיקום המוסדות לא יכול להתבצע פשוט על ידי הנחתת החלטה מלמעלה, אם הכוונה היא שהשיקום יהיה בר-קיימא. יש לעצב אותו בתהליך כואב, המערב קבוצות שונות בחברה בניסיון למצוא מחדש מנה משותף, וככל האפשר, בבניית הקונסנזוס החדש יחד.

בדרום אפריקה, למשל, החל ב-1991, משא-ומתן ממושך (שיחות CODESA), בהשתתפות מפלגות מכל הקשת הפוליטית, החל ממפלגת

שרר מצב בלתי יציב, כגון ב-Kwazulu-Natal ו-Bמְשולש Vaal. ועדות אלה נפגשו בקביעות, וסייעו בחיזוי פוטנציאל להתלקחות תקריות אלימות, ובמניעתן. בחודשים האחרונים לפני הבחירות הכלליות הוחלף שמן של ועדות השלום ל"ועדות לשיקום ופיתוח", והן ניסו לארגן פרויקטים באזורים שלהן בתכיפות. אף כי מימונו הגיע משלטון האפרטהייד, מגוון החברים בארגון ה-NPA היה רחב מספיק כדי לאפשר לו להיות מקובל בציבור כנקי יחסית ממשוא פנים - הישג לא קטן בהקשר כה מקוטב.

דגם דומה יושם בסומלילנד, שם הדגש הושם על החייאתם של המוסדות המסורתיים עם שינויים במקום על הקמת מוסדות חדשים לגמרי. כאן, זקני העדה מילאו תפקיד מרכזי בבניית השלום מרמת השטח ומעלה, באמצעות שילוב של סדנאות, מפגשי הידברות ממושכים, וכנסים.

### תפקידה של החברה האזרחית

חברה אזרחית היא מונח "כלבו" המתאר את המוסדות החברתיים, המסורתיים והמודרניים כאחד, הפועלים במסגרת החברה. המוסדות של חברה אזרחית נבדלים ממשלה, אך נתפסים כחיוניים לתפקוד תקין של כל חברה.

מקובל לחשוב שרמת היציבות החברתית והפוליטית של כל חברה, תלויה בכוחם של מוסדותיה האזרחיים. במקום שבו קבוצות וארגונים אזרחיים פועלים ומשפיעים, יש סבירות נמוכה יותר לפיצול חברתי ולאלימות ציבורית בתגובה לקונפליקט, מאשר במקום שבו החברה האזרחית אינה במיטבה. למרבה הצער, אחת ההשפעות של קונפליקט אלים היא שיבוש והרס של אותם חלקים של החברה האזרחית שמתפקדים היטב, וערעור הערכים שעליהם מתבססות יחזמות חברתיות ופעולות פיתוח בכלל.

באפגניסטן, למשל, תפקידם של זקני הקהילה היה תפקיד מרכזי מאז ומתמיד בפיתוח וקיום גופי ממשל המעוגנים בקהילה. במשך דורות, קהילות נפרדות חיו בדוקים בשלום - לא מפני שהממשלות המרכזיות היו יעילות, אלא הודות למנגנונים מקומיים. עם זאת, כתוצאה מהמלחמה, נחלש תפקידם של זקני הקהילה ונגרע כבודם של ערכי היסוד בחברה זו, והגופים המקומיים כשלו פעם אחר פעם במציאת פתרונות לבעיות.

כאשר מדובר בחברה אזרחית, לנושא המנהיגות

יש חשיבות מכרעת. קבוצות, קהילות וחברות רבות מתדרדרות לקונפליקט הרסני כי גורלן נתון בידיים בלתי כשירות או מושחתות - ואלה מאפשרות למצב זה להימשך.

בחברות הנתונות למשטר רודני, מוסדות חברתיים כגון כנסיות, בתי ספר, פרויקטים של פיתוח וכיוצא באלה האלה נוטים לפתח אותו סגנון של מנהיגות רודנית; כתוצאה מכך, כל הקשת החברתית מתמלאת בשלל רודניות קטנות. בנסיבות אלה, קהילות המנסות להגדיר את צורכיהן האמיתיים ולקדם פעילות משלהן למען פיתוח ושלום נתקלות בקשיים עצומים.

### מה אתם יכולים לעשות

אנשים שרוצים לפעול למען השלום והצדק עלולים לחוש שהם מאבדים כיוון כאשר הם נתקלים בממדים האמיתיים של האתגרים הניצבים בפניהם - על אחת כמה וכמה בתחום של ממשל. עם זאת, חשוב שתתחילו בנקודה שבה אתם נמצאים, בעזרת המשאבים העומדים לרשותכם, ותעודדו אנשים נוספים לפעול כמוכם.

**אם אתם שייכים לארגון כלשהו, התכוננו בהנהגה שלו:**

← **האם היא עצמה מקיימת את הערכים שבהם היא**

**דוגלת לסענתה?**

← **אם ארגונכם מאמין בהעצמה, האם הוא מעצים**

**את עובדיו?**

← **איזו מין הנהגה אתם רוצים וצריכים?**

← **התוכלו לפתוח בדיונים בנדון עם סיכוי להביא**

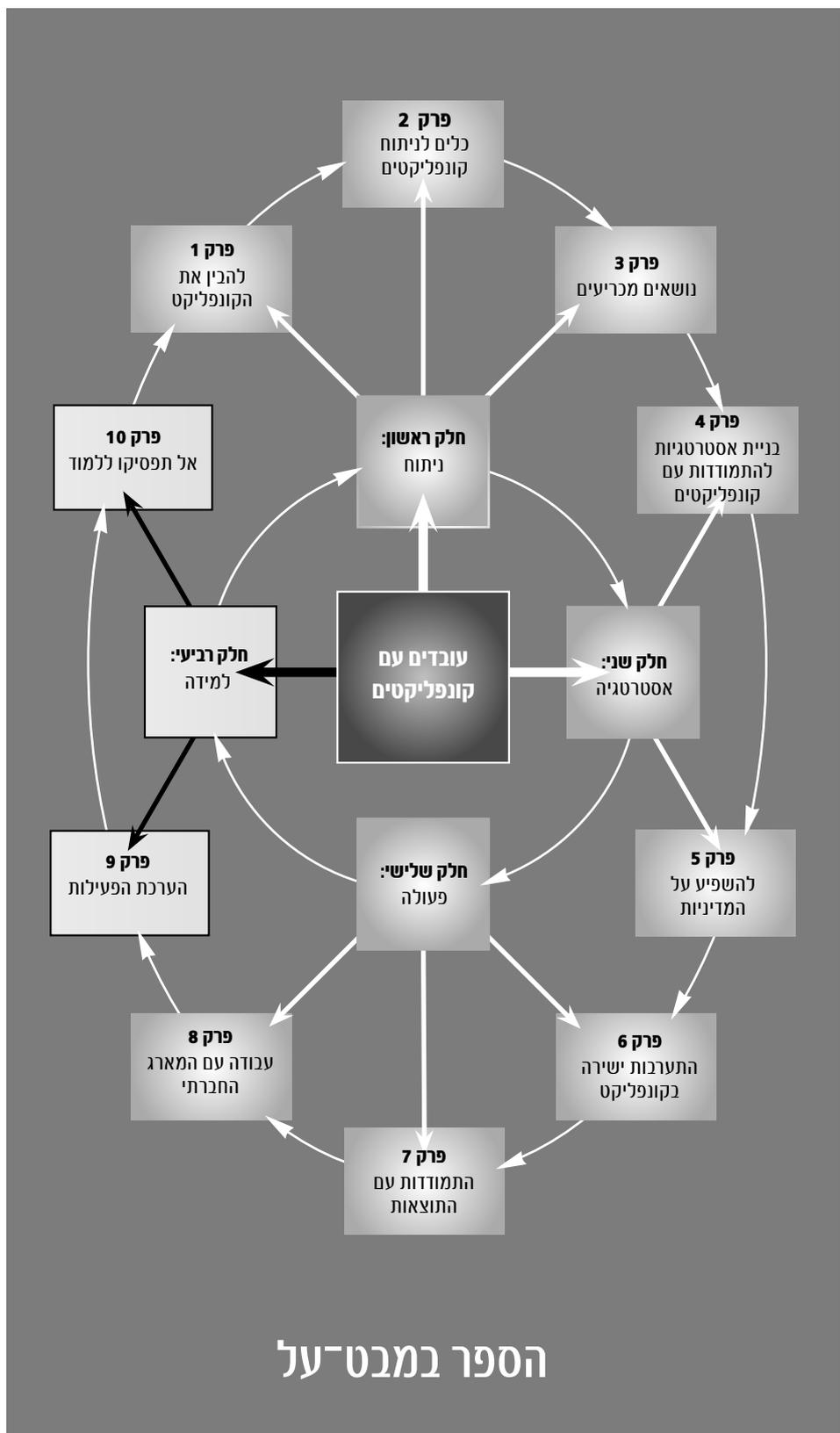
**לשיפור המצב?**

אם ארגונכם פועל למען פיתוח, זכויות, שלום או נושאים נלווים, הרי שאתם כבר מעורבים בנושאים אלה, אף כי אולי לא חשבתם עליהם כך. למשל, תכנית המיועדת לסייע לנשים בקהילה לזכות בהזדמנויות תעסוקה שוות לגברים היא תכנית שניתן לומר ללא היסוס כי היא תורמת לבניית ממשל טוב יותר, משלב יותר, מרמת המשפחה ומעלה. אם אתם מנהלים מסע להגברת הסיוע המשפטי למבקשי מקלט מדיני, גם זו פעולה לשיפור הממשל בחברתכם. ישנם רבים אחרים הפועלים בתחום זה והשותפים למטרותיכם.

עם זאת, אולי תרצו להתמודד עם שאלה זו בדרג גבוה יותר הכולל מוסדות חשובים ואת הממשלה עצמה. אתם יכולים לבחור לעשות זאת בשקט,

מבלי להקים נגדכם אויבים שלא לצורך. רבים עלולים לחוש מאוימים על ידי הפעילות שלכם. אתם השופטים הטובים ביותר שיכולים לקבוע כיצד כדאי לכם לפעול. החלטה ראשונית עשויה להיות האם לגשת לנושא מבפנים, בהיותכם חלק מהגוף שאותו אתם מנסים לשנות, או מבחוץ. וגם, האם לפעול בפומבי, ולגייס את דעת הקהל, או בחשאי, מבלי למשוך תשומת לב.

תהיה החלטתכם אשר תהיה, זיכרו כי פעולותיכם צריכות להתבסס על ניתוח רציני של המצב, ועל אסטרטגיה המיועדת להתמודד עם הנושאים והצרכים שזוהו. זה יחזיר אתכם לכלים ולמסגרות שהצענו בתחילת הספר, במחזוריות של ניתוח, אסטרטגיה, פעולה והערכה. מכאן נעבור לחלק הרביעי של הספר, המתמקד בהערכת הפעולה שבוצעה, ובהפקת לקחים.



# הספר במבט-על



## חלק רביעי: למידה

אם נפעל בסיטואציה מסוימת ברציפות, ונמשיך בכך בלי לעצור, נגלה עד מהרה שעבודתנו מאבדת מייעילותה, עד לנקודה שבה לא נוכל להמשיך. יתחיל להתחוויר לנו, שפעילותנו תלויה במשוב של האנשים שהם מושא פעילותנו, ושעליהם אנו מנסים להשפיע. במקרים רבים, המשוב מגיע באופן אינטואיטיבי. אנשים לא מחברים נהלים מיוחדים כדי לוודא שבכל יום ויום נלמד דבר חדש. אבל בעבודה עם קונפליקטים, הניסיון שלנו מלמד שצריך לקבוע הסדרים מיוחדים לשם כך, אחרת הלמידה אינה מתרחשת כראוי.

**פרק תשיעי:** פרק 9 מציג כמה מן השאלות שיש לדון בהן כאשר מעריכים פעילות, באופן פורמלי או בלתי פורמלי. הנחת היסוד היא שהערכת הפעילות חיונית כדי לסייע לנו להבין את תוצאות פעולת ההתערבות שביצענו. ההערכה מאפשרת לנו להיעצר ולחשוב על מה שעשינו ועל התוצאות בשטח, בין שהן היו מכוונות ובין שלא, כדי שלהבא נוכל לפעול בתבונה וביעילות רבה יותר.

אין עדיין מתודולוגיה מוסכמת ויעילה להערכה כללית של פעילות למען פיתוח, שלום וצדק; תכניות המיועדות להביא לידי טרנספורמציה של קונפליקטים ותוכניות לבניית שלום הן, באופן מיוחד, תכניות המציבות אתגרים ספציפיים. בפרק זה נבחן נושאים מעשיים שעמם תתמודדו כאשר תעריכו תחום פעילות זה, ונתבונן במספר מתודולוגיות קיימות.

**פרק עשירי:** אנו מקווים שספר זה עזר לכם לחשוב על קונפליקטים המתנהלים ברמות שונות בקהילה, בחברה במדינה או באזור שבו אתם פעילים. לאחר שיישמתם את הכלים שנידונו לצורכי ניתוח ובניית אסטרטגיה, ייתכן שנתרו שאלות נוספות לגבי נושאים או תהליכים מסוימים, בעלי חשיבות בהקשר הספציפי שלכם. בפרק 10 יועלו מספר רעיונות לגבי מקורות מידע או סיוע נוסף, שבהם תוכלו להיעזר תוך כדי תכנון פעולותיכם המעשיות להתמודדות עם הבעיות והאתגרים המצפים לכם.

לבסוף, לקראת סיום הספר, אנו מקווים ששאתם ממנו השראה, ומצאתם בו דרכים חדשות ויצירתיות לבניית שלום וצדק, כמו גם שותפים חדשים להשגת יעדים אלה.



## פרק 9: הערכת הפעילות

### מבוא

הערכת הפעילות או התכנית היא צעד חשוב במחזור השלבים שהוצג בספרנו כמסגרת. כאשר מדובר בפעילות במסגרת פורמלית, הערכה היא חלק מנוהל מוגדר המיועד להשוות הישגי פרוייקט מסוים עם המטרות המקוות, וכן לקבוע את מידת ההצלחה של תהליך יישום הפרוייקט. ואולם, הערכה יכולה להיות גם הליך בלתי פורמלי, כדי להיוודע מהי תוצאת הפעילות שביצעתם, וכדי לעזור לכם ללמוד מהניסיון, ולהפיק מכך לקחים כדי לשפר את תפקודכם בהמשך.

הערכה, פורמלית או בלתי פורמלית, היא כלי עזר חיוני להבנת תוצאות ההתערבות שביצעתם. היא מאפשרת לכם לעצור ולבדוק מה עשיתם ומהן התוצאות, המכוונות או האקראיות של פעילותכם.

ההערכה עוסקת בשאלות יסוד, כגון:

- מהו החזון הכולל מאחורי הפרוייקט או הפעולה? האם החזון משותף לכולם?
- מהן המטרות? של מי המטרות האלה? האם הן מושגות?
- האם אלה המטרות שיש לקדם? האם הן תואמות את המצב?
- האם קיימים גופים שיכולים לתמוך בפעולה? האם גופים בדרגים שונים משתפים פעולה היטב?
- מהן המטרות של הפרוייקט או הפעולה הספציפיים?
- באיזו דרך הפרוייקט או הפעולה תורמים לתהליך השלום בכללותו?
- האם להתערבות הזאת יש השפעה כלשהי? מהי?
- הם השינויים שהתרחשו עד עתה חיוביים או שליליים, או קצת מזה וקצת מזה?
- האם השינויים האלה היו מתרחשים ללא פעולת ההתערבות?
- האם יש גורמים נוספים או בעלי עניין נוספים התורמים לשינויים?
- מהי השפעת הפרוייקט על הקהילה ככלל ועל הפרטים השונים בתוכה?

- האם יש השפעות בלתי צפויות? אילו הן? האם הן חיוביות או שליליות?
- האם התכנית יעילה מבחינת עלות/תועלת? הם היא שווה את הכספים, המשאבים והזמן המושקעים בה?
- מה ייחשב כהצלחה בעיני בעלי העניין או קהלי היעד?

לכל קהל יעד יש תפיסה או פרשנות משלו לשאלות הנ"ל:

- **הקהילה מבקשת לדעת:** האם התכניות או הפעולות האלה עוזרות לנו או אולי הן דווקא מחמירות את המצב? האם כל מגזרי הקהילה שלנו מפיקים מכך תועלת? איך אנחנו יכולים לתמוך בפעילות החיובית ולעודד אותה, ולסייע בשינוי הדברים הטעונים תיקון?

- **ממנים ונותני חסות מבקשים לדעת:** האם הכספים והמשאבים שתרמנו מסייעים לשיפור המצב, או אולי הם דווקא מחמירים אותו? האם הפעילות שבה אנו תומכים היא הפעילות האפקטיבית ביותר, והאם הפעילות מתבצעת באופן היעיל ביותר? האם התוצאות מצדיקות את העלויות?

- **מבצעי הפעילות וההתערבות מבקשים לדעת:** האם מאמצינו מניבים תוצאות חיוביות? האם אנו מנצלים את הזמן והאנרגיה באופן המצפה ביותר? האם הסיכונים שאנחנו נוטלים כדאיים? האם מאמצינו משתלבים ומחזקים את מאמצייהם של שאר המשתתפים, או שבעצם אנחנו בתחרות אתם? האם אנו מטפלים בכל הבעיות, בכל הרמות?

- **ממשלות (ורשויות) מבקשות לדעת:** האם התכנית מגבירה או מחלישה את יציבות הסיטואציה? האם היא מחזקת או מערערת את סמכות הממשלה? כיצד נוכל לעודד או לעצור פעילות שלדעתנו מזיקה?

הטבע חנן אותנו בשתי

אוזניים, שתי עיניים

ורק לשון אחת: כדי

שנקשיב ונראה יותר,

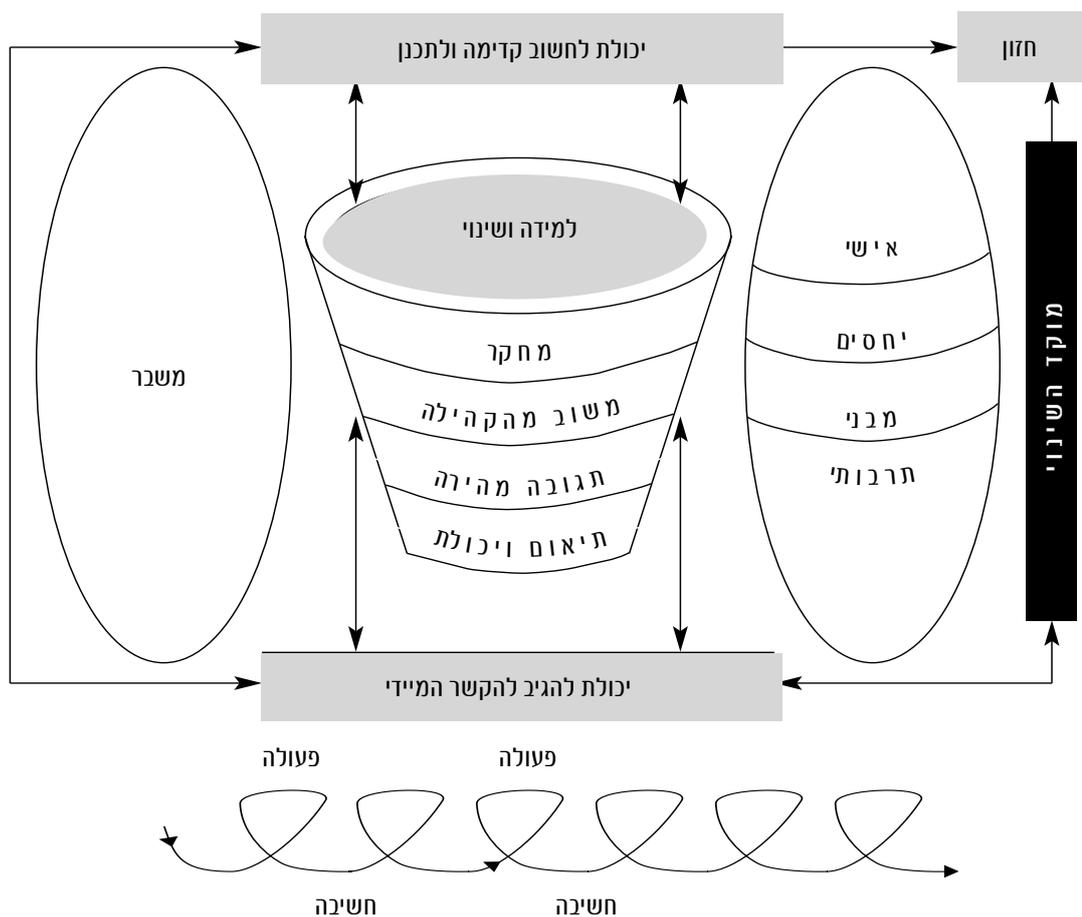
ונדבר פחות.

רומניה

שלום המציבות אתגרים ספציפיים באופן מיוחד. לתכניות המיועדות להתמודד עם קונפליקטים יש מאפיינים ספציפיים והערכתן עלולה להצריך גישות מיוחדות. קונפליקטים נגרמים על ידי גורמים רבים ברמות שונות, וכדי לתת להם מענה דרושות התערבויות מקבילות שונות, הקשורות זו בזו. שלום לא בונים בפעולה בודדת, על ידי אדם יחיד או קבוצה אחת. לכן, כשם שפעילות המיועדת להביא לטרנספורמציה בקונפליקט צריכה להתבסס על הבנה מקיפה של ההקשר, גם ההערכה צריכה להיות רחבה באותה מידה, בבדיקתה את הפעילות בכל המישורים, כולל בדיקה של כל השחקנים המעורבים, ובדיקת קשרי

לכל בעל עניין יש מטרות משלו וסגנון הערכה משלו, וכולם צריכים להשתתף בתהליך. שאלה מרכזית היא: מי? מי ינהל את ההערכה, מי יוביל את התהליך ויחליט מה תהיה מתכונתו? מי יממן את ההערכה, ועל מה יתבסס המימון? בידי מי הכוח? שאלה נוספת היא: איך? תהליך ההערכה חשוב לא פחות מתוצאותיו. שאלות אלה מעלות דילמות שעמן יש להתמודד בשלב מוקדם. עם זאת, קל יותר לשאול את השאלות מאשר לתת את התשובות. אין עדיין מתודולוגיה מוסכמת ויעילה להערכה כללית של פעילות למען פיתוח, שלום וצדק; תכניות המיועדות להביא לידי טרנספורמציה של קונפליקטים ותוכניות לבניית

### תרשים 9.1: ממשבר לשינוי אמיתי - תהליך מתמשך של פעולה וחשיבה על התהליך



- החתירה למגוון כה רחב של שינויים בחברה השסועה על ידי מלחמה דורשת חזון ותכנון, אם רוצים להגשים מטרה ארוכת טווח. תכנון כל תהליך של שינוי מתבסס על הבנה כלשהי של מהות השינוי – איך הוא פועל ומה הוא מייצר. לכן, כדי להעריך את הפעולה המתבצעת, עליכם להגדיר במפורש את התיאוריות שלכם לגבי שינוי, אשר, במקרים רבים, עלולות להיות מובלעות, ואשר טבועות בתכנון ובהצעות שאתם מקדמים.
- קונפליקטים חברתיים מעוגנים במערכות יחסים. שינויים בחברה במסגרת של בניית שלום אסטרטגית ניתן להגשים רק באמצעות יחזמות מתמשכות, שמקדמות שילוב אנכי ואופקי של אנשים בתהליכים.
- כאשר אתם ניגשים להערכה, עליכם לחשוב הן על ההקשר לטווח ארוך יותר, והן על פרק הקונפליקט הנוכחי ועל הדינמיקה שלו.
- הערכה מגיבה דורשת רצף מחזורי של פעולה וחשיבה.

בסיטואציה של קונפליקט אתם פועלים, במקרים רבים, בהקשר של משבר המתהווה דרך קבע, והתערבות מתמדת. עבודה עם קונפליקט צריכה להיות בעלת יכולת תגובה ונמרצת – לטווח קצר, ובד בבד, עליה להיות בעלת חזון לטווח הארוך. פירושו של דבר, שכאשר אתם מתעוררים במשבר המיידי, עליכם לקחת בחשבון זמן שיוקדש לחשיבה, שתסייע לכם להפיק לקחים וללמוד על השינוי, לפי הצורך. תרשים 9.1 מנסה לשקף ולהבהיר תובנה זו.

### הערכת "עבודה עם קונפליקטים"

פעילות זו, מטבעה, מתבצעת במקומות שבהם שורר מצב לא יציב, שינויים מתרחשים בקצב מהיר, והאלימות לעולם אינה רחוקה מהתפרצות. שינויים אלה מתרחשים כשברקע רגשות טעונים למדי ואנשים רבים שחוו אלימות.

בניית שלום היא כשלעצמה תהליך של שינוי, אשר במקרים רבים הנו בעל צביון פוליטי למדי. הערכה אינה פעולה ניטרלית, אך היא מתבצעת בסביבה השוקקת דינמיקה של יחסי כוחות. אפשר בקלות לראות בהערכה תרגיל פוליטי גלוי של שחקנים, שבהתנהלותם בתחומים אחרים,

הגומלין ביניהם. הערכת קטע מסוים של עבודה עם קונפליקט היא מסובכת עוד יותר בגלל ההנחות שביסוד כל הגישות השואפות לספק מענה ארוך-טווח ובר-קיימא בעת ובעונה אחת.

### מורכבות והקשר – דרום אפריקה, שנות התשעים של המאה העשרים

על סמך ניסיונותיו להעריך את השפעתן של פעולות התערבות ספציפיות בקונפליקט בדרום אפריקה, הקיש רופרט טיילור שאין זה מן התבונה להעריך כל תכנית בנפרד, כתכניות המתחרות זו בזו. להפך, הוא גילה שההשפעה בפועל היא השפעה מצטברת: רשת אחת של ארגונים השפיעה על רשתות ארגונים אחרות, אשר כולן קשורות בקשרי גומלין, עם מייסדים ומצבת חברים משותפת. קשרי הגומלין בין הארגונים שפעלו למען טרנספורמציה של הקונפליקט, והקשר ההדוק ועם זאת הנבדלות בינם לבין סוכנויות הפיתוח והסעד מצד אחד, והארגוני הפוליטיים מצד שני – לכל אלה יחד הייתה השפעה עצומה על המצב בשטח.

(ר' דרום אפריקה: "תפקידם של ארגוני שלום ויישוב סכסוכים במאבק נגד האפרטהייד", מאת רופרט טיילור – פרסום שעומד לצאת לאור במסגרת "המחקר הבינלאומי של ארגוני שלום ויישוב סכסוכים", במימון מכון אֶסְפֶּן.)

### הנחות עבודה<sup>1</sup>

- בניית שלום היא החיפוש אחר תהליכי שינוי, והפעילות המתבצעת כדי לקיים ולתחזק תהליכים אלה; המטרה הבלעדית או אפילו העיקרית של בניית שלום אינה קיום ותחזוקת התוצאות. שיקום של חברות שסועות לאחר אלימות ומלחמה, דורש שיקום של מערכות יחסים ומציאת דרכי התייחסות שונות. לכן, הדבר שאותו אתם מנסים לאמוד אינו תוצאה סטטית אלא תהליך דינמי.
- בניית שלום דורשת שינויים הנפרשים על פני מספר רב של רבדים ופרספקטיבות. עליכם להבין, ליצור ולקיים את המרחב הדרוש לשינוי על פני הרצף הכולל היבטים אישיים, התייחסותיים, מבניים, ותרבותיים.

את האנשים המושפעים מהתכניות המיושמת בתהליכי ההערכה.<sup>2</sup>

על-פי ניסיונו, ההערכה צריכה להיות תהליך מתמשך. מצבי קונפליקט הם דינמיים; שינויים מתרחשים במקרים רבים בקצב מהיר. לעתים קשה לקבוע את הרגע הנכון לביצוע ההערכה. לכן, יש לראות בהערכה תהליך של התבוננות עצמית מתמשכת. זוהי הזדמנות ללמוד במקום לבחון או לשפוט, ולמידה מתוך הערכה יש להזין חזרה לתוך התכנית המתבצעת, וכן לתודעתם של האחראים על הניהול או על המימון.

תכנית פעולה לעבודה עם קונפליקטים היא מכוונת-תהליך, ומטפלת הן באנשים ובקשרים ביניהם, והן בשאיפות שברצונם להשיג. לפיכך, ההערכה צריכה להתמקד באנשים, ולערב את כל

מנסים להיראות ניטרליים. עלולות להיות לכך השפעות שליליות לא רק על התהליך אלא גם על כלל החברה.

לכן, חיוני שאלה שמעריכים את פעולות ההתערבות המתבצעות בקונפליקטים, יבינו הן את הכוחות הפועלים בהקשר הנוכחי והן את ההיסטוריה של הקונפליקט, לרבות הפרשנויות המנוגדות של אותה היסטוריה. לסיבות של קונפליקטים פנים רבות, והן מורכבות. נושאים רבים כרוכים בקונפליקט, ולבעלי עניין שונים יכולות להיות תפיסות שונות בתכלית.

גופים רבים עדיין רואים בהערכה תרגיל חד-פעמי – תצלום-בזק של תמונת המצב ברגע מסוים, אף כי גוברת המודעות לצורך לקשר את ההערכה עם מעקב מתמשך ולצורך לערב

## הערכת RTC

ב-1998, הזמין ארגון RTC הערכה של הארגון מיועץ חיצוני, והשאלה העיקרית שעליה נועדה ההערכה להשיב הייתה: האם הייתה לנו השפעה כלשהי לאחר שש שנות פעילות? המתודולוגיה שאפה לזהות את הקשרים המפורשים בין פעולות הארגון לבין התוצאות המכוונות, ולהתחקות אחר קשרים שהיו מובלעים בפעולות הארגון, כלומר לבדוק מה היו התוצאות הבלתי מתוכננות. כיוון שהיה זה ניסיון כן לגלות מה קורה, ולא תרגיל שנועד לרצות את המממנים, חשיבותו של תהליך הלמידה של אנשי RTC ומנהליו לא נפל מחשיבותו של מסמך ההערכה הסופי. לעניין ההשפעה הנרחבת יותר, הדו"ח הדגיש שלושה תחומים שאותם יש לפתח:

- הדו"ח זיהה פער בין שינוי אישי (שהקורסים והייעוצים של RTC מעודדים לעתים קרובות) לבין שינויים ברמת הארגון, שם, בעיקר בין מתווי-המדיניות, אי-הבנה ואף חשדנות לגבי אופן העבודה עם הקונפליקט, עלולות לגרום למכשולים. זה הוביל את RTC לחפש דרכים לחיזוק שותפויות עם ארגונים מסוימים, כהשלמה ליחסים שלנו עם יחידים, ולעבוד ביתר נחישות עם האנשים הקשורים בהתוויית מדיניות בארגונים.
- נאמר ש-RTC מתעסק יתר על המידה בפעילות עצמה, וזאת על חשבון חשיבה ולמידה. ייתכן שזה היה נכון לשלבים המוקדמים, אך כל ארגון חייב לאזן בין שני קטבים אלה אם רוצים להבטיח את הצלחת הפעולה בטווח הארוך יותר, ולתרום לפיתוח התחום בכללותו. ביתיים נוצרה משרה חדשה המשלבת למידה ארגונית כפעילות עיקרית. עם זאת, עדיין יש קושי להבטיח שיוקדש זמן לצורך החשיבה.
- המלצה נוספת המופיעה בדו"ח היא שנחוץ תהליך אסטרטגי כדי לעצב ולהעניק עקביות ולכידות לפעילויות רבות שארגון RTC מבצע, הן ביוזמתו – כגון קורסים בינלאומיים והתכנית לחקר מקרים בוידיאו, והן בתגובה לבקשות שמופנות אליו. כיום יש לנו כבר מסגרת אסטרטגית שפיתחנו, ואנו שואפים לחבר בין תחושת המטרה שהמסגרת מעניקה לבין המהומה השוררת במציאות של דרישות יומיומיות ובקשות דחופות.

ניתן לקבל את ההערכה במלואה מארגון RTC.

המצב האידיאלי הוא שכל אותם גורמים יִחַבְרוּ יחד לצורך התמקדות בשינוי. הערכת יעילות הקשרים בין הגורמים השונים תבנה תמונה של המתרחש בהקשר הרחב יותר ועשויה לזהות נושאים הטעונים פתרון כדי שתהיה לתכנית השפעה חיובית והיא תחולל שינוי אמיתי.

השאלות הבאות עשויות לסייע לכם להמשיג כיצד תציבו את הערכתכם בהקשר הרחב יותר:

- מהו החזון של הפרוייקט?
- מהם הערכים שמנחים ומאפיינים את החזון?
- האם החזון והערכים ידועים/משותפים לכל בעלי העניין?
- האם המטרות משקפות את החזון ואת הערכים?
- אילו פעילויות מתבצעות?
- באילו רמות מתבצעות הפעילויות?
- האם הערכים והחזון משתקפים בפעילויות שמתבצעות בכל הרמות?
- האם הפעילויות עוזרות להשיג את המטרות?
- מהם המדדים שעל־פיהם אתם מעריכים את התקדמותכם לקראת המטרה?
- האם המטרות והמדדים ידועים/משותפים לשחקנים בכל הרמות?
- מי קבע את המדדים, ובאילו רמות?

בעלי העניין, החל מהרעיון המקורי של הפרוייקט וכלה בקביעת מדדים [אינדיקטורים], קיום מעקב, ניהול והערכה. כל הגורמים האלה מציבים אתגר בפני דרכי ההערכה המסורתיות יותר.

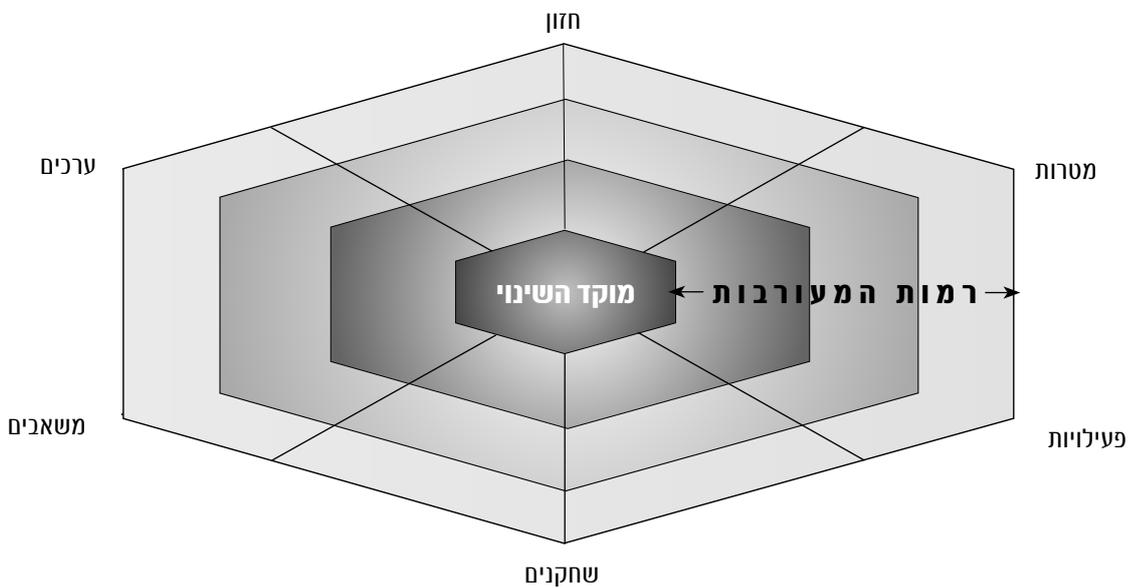
## רשת ההערכה

ניתן להעריך השפעתה של כל פעילות ספציפית מבחינת שלום וקונפליקט על ידי בידודה: האם יוזמה זו פועלת או לא? האם תכנית זו של חינוך לשלום משנה את עמדות התלמידים? עם זאת, ייתכן שבשיטה זו לא תגלו הרבה אלא אם כן תציבו את ההערכה שלכם על רקע הקשר רחב יותר של הסיטואציה הנידונה.

אם תכנית חינוך לשלום מיושמת בבתי ספר מקומיים בתגובה למלחמת כנופיות בשכונה, וכעבור חמש שנים מספר האירועים האלימים אינו פוחת, עדיין ייתכן שהתכנית תוערך כמוצלחת מבחינת הפופולריות שלה, ומבחינת שינוי התנהגות במסגרת בית הספר. עם זאת, ההקשר הרחב יותר נותר כמות שהוא, כנראה, ואינו מושפע.

הרשת המופיעה בתרשים 9.2 מיועדת להציג את הרמות השונות שבה פועלת התכנית, ואת הקשרים בין כל הגורמים המשתתפים בתכנית.

תרשים 9.2: רשת ההערכות



ADAPTED BY BRIDGET WALKER FROM MATERIAL BY CDR ASSOCIATES, BOULDER, COLORADO

- האם המשאבים (האנושיים/החומריים) תואמים/הולמים את הפעילויות המתבצעות?
- במה מתמקד השינוי, והאם השינוי מתרחש? אם לא, מה חסר?

## השתתפות

השתתפות האנשים היא היסוד שעליו נשענת פעילות בת־קיימא לבניית שלום, וכאשר מבצעים הערכה של תהליכים אלה יש להכיר בעובדה זו במלואה.

ניתן ליישם טכניקות הערכה רבות, כגון Participatory Rural Appraisal [טכניקה לאיסוף מידע על המשאבים והצרכים של קהילה, המשמשת בתכניות להוראת קרוא וכתוב ופיתוח קהילה], אשר יגבירו את רמת ההשתתפות בקהילה. אחד הפרוייקטים, המתמקד במיוחד בהערכת פעילויות שלום ועבודה עם קונפליקטים, הוא ה־Action-Evaluation Project [פרוייקט הערכת הפעולה]<sup>3</sup>.

מספר יוזמות נוספות כבר מתקיימות אף הן, במטרה לבחון גישות ומתודולוגיות שונות להערכת יישוב סכסוכים/פעילויות ותכניות המיועדות להביא לטרנספורמציה של סכסוכים. ככל שתוצאותיהן ייודעו, צפוי לעמוד לרשותנו מבחר נרחב יותר ומשופר. עם זאת, אין לאפשר למתודולוגיות לטשטש את החשיבות שבמעורבות ובהזדהות עם עבודת ההתמודדות עם הקונפליקט מצד בעלי הסיכויים הגבוהים ביותר להרוויח או להפסיד מעבודה זו.

## הערכת השפעה של הפעילות

כאשר מעריכים השפעת פרוייקט, למשל בניית גשר שנהרס, ברור בסופו של דבר, האם ההשפעה הפיזית המתוכננת הושגה. בפעילות שמטרתה לבנות שלום ולהתמודד עם קונפליקטים, לעומת זאת, סוגיית הערכה של ההשפעה מורכבת יותר, אך חיונית באותה מידה.

הבנתנו את השפעת ההערכה כוללת שני רכיבים: השפעה של שלום והשפעה אלימה.<sup>4</sup>

- **השפעה של שלום [Peace Impact]** – מושג זה כולל את ההשפעות המעודדות והתומכות במבנים ובתהליכים בני־קיימא, המחזקים את הסיכויים לדו־קיום בשלום ומפחיתים את הסיכויים להתפרצות, התרחשות/התרחשות חוזרת ונשנית או התמשכות של אלימות.

- **השפעה אלימה [Violence Impact]** – מושג זה כולל את כל ההשפעות החברתיות, הכלכליות והפוליטיות המגבירות את הסיכויים להתמודדות עם הקונפליקט בדרכים אלימות.

הערכת השפעה של שלום והשפעה אלימה מיועדת למטרות הבאות:

1. להעריך את ההשפעה החיובית והשלילית, על פני פרק זמן מסוים, של סוגים שונים של התערבויות (או היעדר כל השפעה) על הדינמיקה של אלימות.
2. לתרום לפיתוח מדיניות הגיונית יותר למניעת אלימות ולבניית שלום.
3. לשמש כאמצעי המעורר את מודעותם של מעצבי מדיניות ומקבלי החלטות, כדי לסייע להם לזהות נקודות תורפה בגישתם (כגון: כתמי עיוורון [blind spots], חוסר היגיון, עיתוי גרוע, קביעת סדר עדיפויות שגוי).

הערכת השפעה של שלום והשפעה אלימה היא כלי עזר שימושי המסייע לארגוני פיתוח ולארגונים הומניטריים לנתח מצבים של קונפליקט פוטנציאלי או קונפליקט שמתקיים בפועל, לזהות הזדמנויות אסטרטגיות למניעת אלימות, ולקיים מעקב אחר השפעת פעילויותיהם.<sup>5</sup>

תרגיל בהערכת השפעה של פעילות ישקף את מהות הסיטואציה בנקודת זמן נתונה. עם זאת, היות שקונפליקטים מתאפיינים בדינמיות רבה, והשינויים מהירים ביותר, חשוב להפעיל כלים מתמשכים לתצפית, למעקב ולניתוח השינויים, הן לצורך תכנון התכנית והן לצורך יישומה, וגם כדי שניתן יהיה למקם את עיתוי ההערכה בתוך ההקשר.

## מדדים

רכיב חשוב להערכת השפעה הם המדדים שיכולים לרמז האם הפרוייקט מוביל אל המטרה המקווה, או לא. מדדים הם כלי חשוב לקביעת סטנדרטים שביחס אליהם ייבחנו ההישגים.

בסוג זה של עבודה במיוחד, ייתכן שלעולם אין לדעת האם המטרות הושגו במלואן. האם הגענו לשלום מושלם? אפילו אם השלום אינו מושלם או אם איננו ממש קרובים אליו, המדדים מאפשרים לנו לבדוק האם אנחנו מתקדמים בכיוון הנכון. כדי שהפרוייקט יהיה בר־קיימא, רצוי ככל



- האם יש לארגון ניסיון מעשי בפעילות כזאת?
- האם ההשפעות החיוביות של הפעילות, שלהן אתם מצפים, ניתנות להשגה?
- כיצד ניתן להעריך השפעות אלה?
- האם פעילותכם עלולה להחריף קונפליקטים אלימים?
- אילו צעדי זהירות מומלץ לנקוט?
- האם הפעילות תהיה בת־קיימא?

#### בשלבי המעקב וההערכה:

- האם הפעילות יצרה או החמירה קונפליקט אלים?
- האם הפעילות הפחיתה את רמת האלימות ועודדה פיוס?
- האם הפעילות הובילה לתהליכים בני קיימא, המגבירים את הסיכויים לדו־קיום בשלום?
- האם הפעילות הביאה לשינויים מהותיים בנושאים שביסוד הקונפליקט?

מתוך סדנא של המרכז הבינלאומי לחקר הפיתוח, "ממד של שלום: הערכת השפעות של פרויקטים לפיתוח באזורים שמתנהל בהם קונפליקט", אוטווה, 1-2 ביוני, 1998.

## נושאי הערכה עיקריים

### תיעוד

תיעוד ההליכים הוא משימה חשובה. ניתן להקליט זאת בעזרת רשם־קול או אמצעים אלקטרוניים אחרים, בתנאי שכל המעורבים בדבר מבינים ומסכימים לשיטת ההקלטה. אף כי חשוב לנסות להקליט הכול, לעתים הסתמכותו של המעריך על אמצעי ההקלטה עלולה דווקא להזיק.

### דוגמא מכפר חקלאי בקניה

על מר אליאס, איש מערכת החינוך, הוטלה המשימה להעריך את מידת האפקטיביות של הוועד המנהל בבית ספר מסוים. הוא יצא לראיין את בעלי העניין השונים, כולל את אנשי הוועד המנהל עצמם. מר אליאס ניהל מספר שיחות מממוקדות עם קבוצה מזקני הכפר. הוא קיבל רשות להשתמש ברשם־קול, כדי להקליט את ההליכים, והתחיל בדיאלוג. כולם השתתפו

האפשר שהנהנים מהפרוייקט הם שיגדירו את המדדים, כדי שמידת ההשפעה תיקבע על־פי הסטנדרטים שלהם, וכדי שהם יבינו את התוצאות ויזדהו עמן. כך תגבר גם השתתפות הקהילה הן בפעילות עצמה והן בהערכתה, והקהילה תוכל לעקוב אחר המתרחש, להעלות על נס כל שיפור במצב ולפעול במהירות כאשר המצב מחמיר.

רכיבי השלום והאלימות סבוכים ועשויים ממשתנים רבים. כדי להעריך את ההשפעה בעזרת מדדי שלום או מדדי התראה מפני אלימות, עליכם לשקול מספר היבטים הקשורים הן בסיטואציה והן בתכנית הפעולה שלכם.

לוח 9.1 (המבוסס על טבלה שחברה בסדנא הקהילתית ב־Wajir שבצפון־מזרח קניה) מציג דוגמא הכוללת מדדי שלום ואלימות, בחלוקה לסיווגי משנה. זכרו כי הרשימה המוצגת כאן אינה בבחינת ציווי - כזה ראה וקדש, וגם אינה ממצה. אבל היא עשויה להוות עבורכם נקודת מוצא לזיהוי מדדים אפשריים בסיטואציה שלכם, שמהם תוכלו לצאת ולהרחיב.

התחום של הערכת ההשפעה מתפתח ומתעדכן בהתמדה. זהו תחום עיקרי נוסף של מדיניות, שבו יש להפנים את הניסיון שנצבר בקרב אנשי מקצוע הפועלים בשטח, כדי שיוטמע בכיווני המחקר והמתודולוגיה וישפיע עליהם.

## דוגמא מהמרכז הבינלאומי לחקר

### הפיתוח בקנדה

ד"ר קנת בוש, מקנדה, עומד בראש מחקר על הערכת השפעות על שלום וקונפליקטים. הוא מעלה מספר שאלות ספציפיות שיש להציג כאשר מתחילים ביישום תכנית פעילות המיועדת לבניית שלום.

בשלב התכנון:

- האם קיימים התנאים המינימליים הדרושים, מבחינה פוליטית, משפטית, ביטחונית ותשתיתית?
- האם קיימת די תמיכה פוליטית לפעילות, בשטח ובמישורים חשובים אחרים?
- האם חלון ההזדמנויות כעת בשלבי פתיחה או סגירה?
- האם העיתוי מתאים?
- האם תמהיל המשאבים של הפעילות המוצעת הוא התמהיל המתאים?

## לוח 9.1: מדדי שלום ואלימות - כפי שפותחו ב־Wajir שבקניה

מדדי התראה מפני אלימות	מדדי שלום
<p><b>מדדי בריאות פיזית ונפשית</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• תמותת אוכלוסייה</li> <li>• פציעות ומוות כתוצאה מנשק מלחמתי</li> <li>• תאוות נקם</li> <li>• שכירות של דיכאון</li> </ul>	<p><b>מדדי בריאות פיזית ונפשית</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• תמותת נמוכה בקרב האוכלוסייה</li> <li>• מיעוט מקרי פציעה/מוות כתוצאה משימוש בנשק</li> <li>• מצב תזונה טוב</li> <li>• התנגדות למעשי אלימות</li> <li>• השתתפות בענייני הקהילה</li> </ul>
<p><b>מדדים סביבתיים</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• מניעת נגישות לאוצרות טבע</li> <li>• שִׁרְפַת צמחייה</li> </ul>	<p><b>מדדים סביבתיים</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ניהול משותף של אוצרות הטבע על ידי הקהילות במקום</li> <li>• שיתוף אוצרות הטבע בין הקהילות</li> <li>• שיטות מקובלות בחקלאות ובגידול משק החי</li> </ul>
<p><b>מדדי ביטחון</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• נוכחות צבא</li> <li>• מהומות והפגנות</li> <li>• היעלמויות</li> <li>• עצירים פוליטיים</li> </ul>	<p><b>מדדי ביטחון</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• התנגדות להסתה לאלימות</li> <li>• התכנסות חופשית של אנשים</li> <li>• הקמת גופי שלום קהילתיים</li> </ul>
<p><b>מדדים חברתיים</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• צנזורה, בילוש, רדיפות על רקע דתי, צנזורה עצמית, שתיקה.</li> <li>• רמה נמוכה של אינטראקציה חברתית</li> <li>• התארגנות כיתתית, קיטוב.</li> </ul>	<p><b>מדדים חברתיים</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• חופש מחשבה, אמונה, דת, דיבור ותקשורת</li> <li>• מגוון רחב ורמה גבוהה של אינטראקציה חברתית</li> <li>• נישואי־תערובת</li> </ul>
<p><b>מדדים פוליטיים</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• מפלגות פוליטיות כיתתיות</li> <li>• משטר חירום או ממשל צבאי</li> <li>• אנשים שלאומיותם נשללה מהם, גולים או עקורים בארצם</li> </ul>	<p><b>מדדים פוליטיים</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• מפלגות פוליטיות חוצות קהילות</li> <li>• בחירות הוגנות וחופשיות</li> <li>• חופש תנועה</li> </ul>
<p><b>מדדים משפטיים</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• התערבות פוליטית במערכת המשפט</li> <li>• שימוש בחוקים מפלים</li> <li>• שימוש במנגנוני צדק בלתי פורמליים</li> </ul>	<p><b>מדדים משפטיים</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• חקיקת זכויות אדם</li> <li>• שוויון בפני החוק</li> <li>• ביטול חוקים מפלים</li> </ul>
<p><b>מדדים כלכליים</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• שיעורים גבוהים של עוני</li> <li>• חלוקה לא צודקת של קרקע, נכסים ושירותים</li> </ul>	<p><b>מדדים כלכליים</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• התקדמות בטיפול בעוולות כלכליות</li> <li>• צמצום רמות העוני והאבטלה</li> </ul>

4. אלה שמתראיינים בפועל כחלק מתהליך ההערכה?

### דוגמא מאמריקה התיכונה

במשך שנות הדיכוי בגואטמלה ובניקרגואה בשנות השמונים [של המאה העשרים], ניהול תיעוד בכתב היה כרוך בסכנת חיים, במקרה שהחומר הכתוב היה נופל לידיים הלא נכונות. אחד הארגונים ביצע את כל פעולות התיעוד על-פי מסורת התיעוד בעל-פה. נמסרו דוחות בעל-פה לועדות הרלוונטיות, ושום דבר לא הועלה על הכתב אם היה בכך כדי לסכן את המעורבים בדבר. כשהסכנה פחתה, אותו ארגון מימן מחקר בקנה מידה גדול כדי לתעד ולהעריך את התכניות שבוצעו בתמיכתו. מגוון רחב של אנשים, קבוצות וארגונים יעצו והתראיינו, והתוצאות נותחו, שותפו, תועדו ופורסמו.

### הרכב הצוות

הדרך הטובה ביותר לגבש גישה כלפי הקונפליקט היא באמצעות צוותים רב-תחומיים, וזה נכון גם לגיבוש גישה כלפי הערכה של פעולות להתמודדות עם הקונפליקט. במצב שבו שוררת מחלוקת, יש יתרון לצוות המכיל מגוון של תפיסות, התנסויות והזדהויות אזוריות/מגדריות/אתניות/לשוניות, כי על ידי כך יהיו יותר אנשים שירגישו בנוח כאשר הם יתבקשו להביע את דעתם. מאחר שהערכת הפעולות היא עצמה בבחינת התערבות בתהליך קיים, צוות הערכה צריך להיות אמון על טיפול בקונפליקטים באמצעות מיומנויות כגון גישור, הנחיה, הקשבה וניהול משא-ומתן. מיומנויות אלה חשובות במיוחד, כי לעתים הערכה עלולה לעורר זיכרונות כואבים, שבהם יש לטפל בעדינות וברגישות, ולחילופין היא עלולה לעורר מתחים חדשים, בלתי צפויים.

### תוצאות שנויות במחלוקת

כיוון שמדובר במצבי קונפליקט, לא יכולה להיות פרשנות אחת בלבד של האירועים. סביר ביותר להניח, שההערכה, על מטרותיה, תהליך ביצועה ותוצאותיה, תהיה שנויה במחלוקת. לכן, הערכת פעילות של עבודה עם קונפליקטים, כמו גם הפעילות הישירה עצמה, צריכות להתאפיין

וסיפרו לו הכול, ומר אליאס היה מאוד שבע רצון מהפגישה. בשלב מסוים הוא בדק את מכשיר ההקלטה והתברר לו שהסוללה נגמרה. לא הייתה לו סוללה חלופית, אבל הוא אמר לאנשי הוועד להמשיך את הפגישה למרות זאת. אחד מחברי הוועד שמח שאליאס הפסיק להקליט. הוא אמר: "עכשיו, כשאתה כבר לא מקליט, נספר לך את הסיפור האמיתי."

אנשים עשויים להשיב ביתר כנות כאשר הם עצמם מקליטים את ההליכים, לתועלתם הם, ובשיטות שהם מכירים. זה יכול לכלול לא רק תיעוד בכתב אלא גם מינוי אדם מסוים שישמש כזכר האירוע בעל-פה. מעורבות הקהילה בתיעוד מגבירה גם את הסיכויים שחומרי התיעוד יאותרו בעתיד כשיהיה בהם צורך. כל זה רק מדגיש את העובדה שההערכה מתבצעת בראש ובראשונה לא לצורכי המעריך, אלא לשימושם של בעלי העניין והקהילה.

### דיווח

אחת הבעיות בסוג זה של פעילות הוא היעדר מידע. יוזמות שלום רבות ומוצלחות מתנהלות שלא לציטוט, ללא פרוטוקולים או דוחות. זה יכול להקשות על מי שמבצע את ההערכה. אבל עלינו לזכור שבניית שלום מורכבת מעבודה רגישה, עדינה וחשאית למדי, כשברקע, חיי אדם מונחים על כף המאזניים. העבודה עצמה חשובה יותר מההערכה. הדיווח חשוב לתורמים ולמטרות אחרותיות וסקיפות, אך למרות זאת, ביצוע הדיווח צריך להתבצע באופן שיחזק את הפעילות ולא יגרום לתוצאות בלתי רצויות.

אלה הן חלק מהשאלות שעליכם לקחת בחשבון:

- מי מחבר את הדוחות? מי רואה אותם לפני שמפיצים אותם?
- מי מקבל דוחות, ובאיזה סדר? איך מחליטים על כך?
- איך/מתי מזינים את התוצאות בחזרה אל:
  1. הקהילה?
  2. הנהנים מתכנית הפעילות ובעלי עניין אחרים בה?
  3. עובדי הארגונים המעורבים בדבר?



הערכה מתבצעת בדרכים רבות - כולל סדנאות ושיחות בלתי פורמליות.

שהחלטנו לאמץ, יגבירו את האפקטיביות שלנו במאבקנו להגשמת החזון. בפרק 10 תמצאו מידע על מקורות ומשאבים שיעזרו לכם, כך אנו מקווים, בכל פועלכם.

בתכונות שהוזכרו בתכיפות כה רבה בספרנו. ההערכה תשאף תמיד להיות:

- משלבת
- שתפנית
- מאוזנת
- הגונה
- שקופה

1 מעובד מספרו של Paul Lederach, Building Peace: Sustainable Reconciliation in a Divided Society, בהוצאת מכון השלום של ארה"ב, וושינגטון, 1997.

2 ר' ONTRAC, עלון מידע של INTRAC - ארגון לא ממשלתי בינלאומי להכשרה ומרכז מחקר, גיליון 13, ספטמבר 1999.

3 פרויקט הערכת הפעולה מתקיים ב-McGregor School שבאוניברסיטת Antioch, ב"Yellow Springs, Ohio, בארה"ב. הוא מנוהל על ידי ד"ר ג'יי רותמן. אתר הפרויקט: [www.aepro.org](http://www.aepro.org) - כולל דוגמא מקוונת של תהליך הערכה.

4 ר' "Conflict Impact Assessment (CIAS) at the policy and project level", מאת Luc Reyckler, בהוצאת CPRS, university of Leuven, 1998:3.

5 מתוך "Peace and conflict impact assessment project", הרצאה מאת Manuela Leonhardt עבור International Alert, 1999.

### מרק טוויין (1835-1910)

**כשהייתי בן ארבע-עשרה, אבי היה כל-כך בור, שלא יכולתי לסבול את נוכחותו. אבל כשמלאו לי עשרים-ואחת, נדהמתי מכמות הידע שהוא הספיק ללמוד תוך שבע שנים.**

הערכה ולמידה שתיהן חיוניות לתהליך דינמי ובר-קיימא של שינוי. תהליך יסודי ומתמשך של הערכה, ניתוח וחשיבה, שמשקף את הלקחים שהפקנו מפעולותינו ומוטמע בכיוון

# פרק 10: אל תפסיקו ללמוד ...

## מבוא

אנו מקווים כי הספר עזר לכם לחשוב על קונפליקטים ברבדים שונים של הקהילה, החברה, המדינה או האזור שבו אתם פועלים. לאחר שיישמתם את כלי הניתוח ואת הכלים לבניית אסטרטגיה, ייתכן שנתרתם עם שאלות נוספות לגבי נושאים או תהליכים מסוימים בעלי חשיבות בהקשר שלכם. בפרק זה, החותם את הספר, תמצאו מספר הצעות היכן וכיצד ניתן למצוא מידע או סיוע נוספים, כאשר תתכננו פעולות מעשיות להתמודדות עם קונפליקטים ועם אלימות.

הרשימה שמנינו כאן מייצגת רק חלק קטן ממבחר רחב של ארגונים ומקורות שיכולים להועיל לכם. כללית, בחרנו את הארגונים שעמם יש לנו קשר כלשהו וניסיון חיובי, ואת המקורות שבהם השתמשנו ושמצאנו כי הם רלוונטיים. אין ספק שיש עוד מספר רב של ארגונים פעילים ומקורות שימושיים, שלא הוזכרו. ייתכן שתמצאו חלק מהם או תופנו אליהם, לאחר שתתחילו עם אלה מהרשימה המופיעה כאן.

## פרק 10 מתחלק לקטגוריות הבאות:

**ארגונים:** רשימה של ארגונים בינלאומיים נבחרים המעורבים באופן פעיל בפעילות שמטרתה להביא לטרנספורמציה של קונפליקטים, ובבניית שלום. כל ארגון מתואר בקצרה, בצירוף פרטים ליצירת קשר ועצות שלנו לגבי האופן שבו כל ארגון עשוי להועיל לכם. כללנו ברשימה רק ארגונים הפועלים במישור הבינלאומי, אף כי ברור לנו שקיימים ארגונים רבים אחרים שעושים עבודה טובה בשני התחומים האמורים, במישור הלאומי או האזורי במדינות מסוימות. ארגוני הפיתוח שהוזכרו הם אלה מהארגונים שעמם שיתפנו פעולה, המכירים מפורשות בחשיבות של ניתוח קונפליקטים והתערבות, ועושים זאת במסגרת המנדט שקיבלו.

## מקורות, כולל:

● ספרים נבחרים (60 במספר), רשומים על-פי סדר הרלוונטיות שלהם לפרקי הספר, כל ספר

- בצירוף תיאור קצר של תוכנו.
- כתבי עת נבחרים, בליווי תיאור קצר של סוגי המאמרים המתפרסמים בדרך כלל בכתב העת, ומידע בקשר לאופן הרשמת מנויים.
- קלטות וידאו נבחרות, עם מידע לגבי הדרך לרכישת עותקים.
- אתרי אינטרנט נבחרים, עם תיאור קצר של כל אתר, כולל קישורים לאתרים אחרים.

## ארגונים

תיאורו של כל ארגון ברשימה זו מבוסס על ההתנסות וההכרות שלנו עמו, בשילוב מידע ופרטים ליצירת קשר הלקוחים מפרסומי הארגון בכתב ו/או מהאתר שלו.

### ACCORD

זהו ארגון שמושב בדרום אפריקה, העוסק ביישוב קונפליקטים, שמירת שלום ודיפלומטיה מונעת בכל רחבי יבשת אפריקה. תכניותיו כוללות ייעוצים וסמינרים אזוריים למיניהם בנוגע לפעולות המיועדות להביא לטרנספורמציה של קונפליקטים, שמירת שלום ומעבר לעידן של שלום. הארגון מפרסם מגזין, Conflict Trends שמו, והרצאות לרגל אירועים מסוימים, הניתנים לצפייה מקוונת באתר הארגון וניתן להשיגם גם כעותק קשה.

- כתובת:  
ACCORD, Private Bag X018  
Umhlanga Rocks, 4320, Durban  
South Africa  
טל': 27+ 31 502 4160 פקס: 27+ 31 502 3908  
דוא"ל: info@accord.org.za  
אתר: www.accord.org.za

### AGENCY FOR COOPERATION AND RESEARCH IN DEVELOPMENT (ACORD)

**הסוכנות לשיתוף פעולה ומחקר בתחום הפיתוח**  
היא תשלובת בינלאומית של 155 ארגונים לא-ממשלתיים [NGOs] מאירופה ומצפון אמריקה הפועלים יחד עם שותפים באפריקה. אחת

בסינגור לארגונים אזרחיים במדינות שמתנהלים בהם קונפליקטים פנימיים. כיום מנהל הארגון פרויקט בן שלוש שנים, של סינגור ומחקר בנושא: תפקידים של ארגונים אזרחיים בתהליכי שלום ודמוקרטיזציה בקולומביה, גואטמלה, דרום אפריקה, אנגולה ומזרח טימור.

• כתובת:  
CIIR/ICD, Canonbury Yard  
New North Road, London N1 7BJ, UK 1900  
טל': 44+ 20 7354 0883  
פקס: 44+ 20 7359 0017  
דוא"ל: ciir@gn.apc.org

#### CENTRE FOR CONFLICT MANAGEMENT (CCM)

**המרכז לניהול קונפליקטים** – הוא ארגון בינלאומי שמקום מושבו בקזחסטן, הפועל במדינות מזרח אסיה. CCM מקדיש את פעילותו למניעה וניהול של קונפליקטים חברתיים ואתניים באזור זה. פעילויות הארגון כוללות מחקר, ארגון סמינרים וסדנאות הכשרה בנושא זכויות האדם וניהול ומניעת קונפליקטים, ובהפצת מידע.

• כתובת:  
CCM, 57 "V" Timiryazev Street  
Apt. 23, Almaty 480 070, Kazakhstan  
טל': 7+ 3272 437417 פקס: 7+ 3272 479449  
דוא"ל: ccm@online.ru

#### CENTRE FOR ONFLICT RESOLUTION

**המרכז ליישוב סכסוכים** – קייפטאון, בשיתוף עם אוניברסיטת קייפטאון, פועל הן בדרום אפריקה והן במקומות אחרים ביבשת, כדי לקדם גישות יצירתיות ושיתוף פעולה ביישוב סכסוכים ובהפחתת האלימות. גישור, הנחיה, הכשרה, חינוך ומחקר הם בין הפעילויות העיקריות של המרכז, עם דגש על בניית יכולות. המרכז מפרסם רבעון בשם Track Two, שפרטיו נמצאים בהמשך פרק זה, תחת הכותרת "מקורות: כתבי עת נבחרים".

• כתובת:  
Centre for Conflict Resolution at UCT  
Private Bag, Rondebosch, 7701, South Africa  
טל': 27+ 21 422 2512  
פקס: 27+ 21 422 2622  
דוא"ל: mailbox@ccr.uct.ac.za  
אתר: ccrweb.ccr.uct.ac.za

המטרות בראש סדר העדיפויות של ACORD היא לסייע לאנשים להתמודד עם קונפליקטים ולבנות שלום, לצד הפחתת העוני והפגיעות, וסיוע לאנשים להבטיח את זכויות היסוד שלהם.

• כתובת:  
ACORD, Dean Bradley House  
Horesferry Road, London SW1P 2AF, UK 52  
טל' 44+ 20 7227 8600 פקס: 44+ 20 7799 1868  
דוא"ל: acord@acord.org.uk

#### ACTIONAID

היא סוכנות שמושבה בבריטניה, המתמחה בתכניות פיתוח ארוכות טווח ומשולבות. הסוכנות פועלת בלמעלה מעשרים מדינות. המרכיב המכריע של פעילותה ברחבי העולם הוא הגישה הנמרצת שפיתחה הסוכנות כלפי התמודדות עם קונפליקטים.

• כתובת:  
ACTIONAID, Hamlyn House  
MacDonald Road, Archway, London N19 5PG,  
UK  
טל': 44+ 20 7281 4101  
פקס: 44+ 20 7281 5146  
דוא"ל: mail@actionaid.org.uk

#### BERGHOF CENTRE FOR CONSTRUCTIVE CONFLICT MANAGEMENT

**מרכז ברגהוף לניהול קונסטרוקטיבי של קונפליקטים** – עוסק בשילוב של מחקר בשיטות של התמודדות עם קונפליקטים אתנו-פוליטיים וחברתיים-תרבותיים, ויישומן הלכה למעשה. הארגון מתמקד באירופה ובמדינות שנוצרו לאחר התפרקות ברית המועצות בגבולות אירופה, לרבות הקווקז.

• כתובת:  
Berghof Centre  
Altensteinstrasse 48a, 14195 Berlin, Germany  
טל': 49+ 30 831 5985 פקס: 49+ 30 831 8090  
דוא"ל: n.n@berghof.b.shuttle.de  
אתר: www.b.shuttle.de/berghof

#### INTERNATIONAL COOPERATION FOR DEVELOPMENT (CIIR/ICD)

**שיתוף פעולה בינלאומי לפיתוח** – היא תכנית חו"ל של "המכון הקתולי ליחסים בינלאומיים". במסגרת זו נשלחים אנשי מקצוע לשתף את הידע שלהם עם פרויקטים של פיתוח בקנה מידה קטן, המתבצעים בארצות חוץ. CIIR מעניק תמיכה

## CHRISTIAN AID

**עזרה נוצרית** – פועל למען פיתוח בשיתוף עם הקהילות מקומיות. הסוכנות פועלת בכל רחבי העולם, כולל בריטניה, ומילאה תפקיד מרכזי בנייהול מסעות הסברה בנושאים כלל עולמיים כגון חובות ומסחר במישור הבינלאומי.

• כתובת:

Christian Aid  
Interchurch House, 35 Lower Marsh  
London SE1 7RL, UK  
טל': 44+ 20 7620 4444  
פקס: 44+ 20 7620 0719  
דוא"ל: caid@gn.apc.org

## THE COLLABORATIVE FOR DEVELOPMENT ACTION (CDA)

**שיתוף פעולה לפעולות פיתוח** – היא חברת ייעוץ קטנה, שממוקמת בבוסטון, מסצ'וסטס, בארה"ב. החברה השלימה פרויקט המוכר בשם "Do No Harm" ["אל תזיקו"] (ר' ספרים בהמלצת מרי אנדרסון ברשימה הנלווית לפרק 4, בהמשך פרק זה תחת הכותרת: "מקורות: ספרים"). היום עוסקת החברה בפרוייקט אחר, "מחשבות על השלום הלכה למעשה", שבמסגרתו מתבצע איסוף של התנסויות מתכניות ממוקדות קונפליקטים, בניסיון לזהות את דרכי הביצוע המוצלחות.

• כתובת:

Collaborative for Development Action  
Walker St., Cambridge, MA 02138, USA 26  
טל': 1+ 617 661 6310  
פקס: 1+ 617 661 3805  
דוא"ל: mail@cdainc.com  
אתר: www.cdainc.com

## CONCILIATION RESOURCES (CR)

**משאבי פיוס** – הוא ארגון שמקום מושבו בבריטניה, המשמש כמקור בינלאומי לארגונים מקומיים או לאומיים העוסקים ביוזמות שלום או ביוזמות למניעת קונפליקטים. מטרתו העיקרית היא לתמוך בפעילויות מעשיות בנות קיימא המתבצעות על ידי פעילים ברמות הקהילה והמדינה, כדי למנוע התפרצות קונפליקטים אלימים או כדי להביא לידי טרנספורמציה של קונפליקטים ולהפכם להזדמנויות לפיתוח חברתי, פוליטי וכלכלי. הארגון שותף לתכניות פעולה בסיירה לאון, פיג'י, סומלילנד, גמביה וליבריה. הארגון מפרסם כתב עת בשם Accord, היוצא לאור שלוש פעמים בשנה

(ר' "מקורות: כתבי עת" בהמשך הפרק).

• כתובת:

Conciliation Resources  
PO Box 21067, London N1 9WT, UK  
טל' 44+ 20 7359 4081 פקס: 44+ 20 7359 7728  
דוא"ל: conres@c-r.org  
אתר: www.c-r.org

## CONFLICT RESEARCH, EDUCATION AND TRAINING (CREATE)

**מחקר, חינוך והכשרה בנושא של קונפליקטים** – ארגון המספק ייעוץ ותכניות הכשרה, לטווח קצר וארוך, לגופים מקומיים ובינלאומיים הפועלים בסיטואציות של קונפליקטים אלימים ממושכים. תחומי ההתעניינות הספציפיים של הארגון הם ניתוח מצבים, תכנון אסטרטגי, תכנון משתף לצורך תגובה אפקטיבית, והערכה של השפעת הפעילות. כיום מעורב הארגון בפרוייקטים במרכז אירופה/בבלקן, באינדונזיה ובפפואה גינאה החדשה.

• כתובת:

CREATE, Hawthorn House  
1 Landsdown Lane, Stroud, Glos. GL5 1BJ, UK  
טל': 44+ 1453 751138 פקס: 44+ 1453 757040  
דוא"ל: mhclarge@aol.com  
jwl4@gn.apc.org

## DEUTSCHE ENTWICKLUNGSDIENST

**שירות הפיתוח הגרמני** – הוא ארגון פיתוח גרמני המגייס מתנדבים לעבודה מעשית בפרוייקטים בכל רחבי העולם. זהו גוף הממלא תפקיד מרכזי ביישום המדיניות של ממשלת גרמניה בתחום של "שירות השלום" על-פיה נשלחים מתנדבים לבצע פעילות ספציפית בפרוייקטים של בניית שלום.

• כתובת:

Deutsche Entwicklungsdienst  
Kladower Damm 299, 14089 Berlin, Germany  
טל': 49+ 30 36881 271 פקס: 49+ 30 36881 244/246  
דוא"ל: ALV@ded.de

## EASTERN MENNONITE UNIVERSITY'S CONFLICT TRANSFORMATION PROGRAMME (CTP)

**התכנית לטרנספורמציה של קונפליקטים של אוניברסיטת איסטון מנוניט** – תכנית לימודים במסגרת לימודי תואר שני [MA] המתקיימת במכון לבניית שלום, במשך מספר שבועות מדי שנה, בנושא הטרנספורמציה של קונפליקטים.

• כתובת:  
International Alert  
Glyn Street, London SE11 5HT, UK 1  
טל': 44+ 20 7793 7975 פקס: 44+ 20 7793 8383  
דוא"ל: general@international-alert.org  
אתר: www.international-alert.org

INTERNATIONAL COOPERATION FOR  
DEVELOPMENT(ICD)

**שיתוף פעולה בינלאומי לפיתוח** - זוהי תכנית הסיוע הטכני של המכון הקתולי ליחסים בינלאומיים (CIIR), הפועלת באחת-עשרה מדינות: ארבע באפריקה ובמזרח התיכון ושבע בדרום אמריקה ובקריביים. הארגון [ICD] מחפש דרכים מעשיות לחיזוק מאמציהם של אנשים הפועלים למען פיתוח צודק מבחינה חברתית. שיקום חברתי בעקבות קונפליקטים וכן זכויות אדם וחינוך אזרחי נכללים בתכניות הארגון. CIIR מפיק פרסומים רבים החוקרים נושאים מרכזיים הנידונים בספרנו.

• כתובת:  
ICD, Unit 3 Canonbury Yard  
190a New North Road, London N1 7BJ, UK  
טל': 44+ 20 7359 0017 פקס: 44+ 20 7354 0883  
דוא"ל: ciir@ciir.org  
אתר: www.ciir.org

THE INTERNATIONAL FELLOWSHIP FOR  
RECONCILIATION (IFOR)

**האגודה הבינלאומית לפיוס** - היא תנועה רוחנית בינלאומית, שאנשיה מחויבים לאי-אלימות פעילה כאורח חיים וכאמצעי ליצירת טרנספורמציה במישור האישי, החברתי, הכלכלי והפוליטי. באמצעות רשת סניפים עולמית, קבוצות ושותפים ביותר מארבעים מדינות, פועלת התנועה לקידום תרבות גלובלית של אי-אלימות באמצעות תכניות שונות של חינוך, הכשרה ופעולה. התנועה מפרסמת דו-ירחון בשם RI (Reconciliation International) [פיוס בינלאומי] - ר' "מקורות: כתבי עת" בהמשך פרק זה.

• כתובת:  
IFOR, Spoorstraat 38  
BKAlkmaar, The Netherlands 1815  
טל': 31+ 72 512 3014 פקס: 31+ 72 515 1102  
דוא"ל: office@ifor.org  
אתר: www.ifor.org

המכון מקדם טרנספורמציה של קונפליקטים באמצעות שילוב של גישות מעשיות ולימודיות, המותאמות מבחינה תרבותית.

• כתובת:  
CTP, Harrisonburg  
2464, USA-Virginia 22802  
טל': 1+ 540 432 4449 פקס: 1+ 540 432 4490  
דוא"ל: ctprogram@emu.edu  
אתר: www.emu.edu/units/ctp.ctp/

EUROPEAN PLATFORM FOR CONFLICT  
PREVENTION AND TRANSFORMATION

**במה אירופית למניעה ולטרנספורמציה של קונפליקטים** - זוהי רשת פתוחה של ארגונים לא-ממשלתיים [NGOs] המעורבים במניעה ופתרון של קונפליקטים אלימים בזירה הבינלאומית. מטרתה להחליף מידע וניסיון בין הארגונים השותפים ברשת, וכן לעודד שיתוף פעולה וסינרגיה ביניהם.

• כתובת:  
EPCPT, Secretariat  
PO Box 14069, 3508 SC Utrecht, The  
Netherlands  
טל': 31+ 30 253 7529 פקס: 31+ 30 253 7528  
דוא"ל: euconflict@antenna.nl  
אתר: www.euconflict.org

GERNIKA GOGORATUZ

**מרכז לחקר השלום** - שואף לתרום ליצירת שלום בארץ הבאסקים ובמקומות אחרים בעולם. הוא פועל למען פיוס, מנהל מחקרים ומארגן פגישות וכנסים בנושא. הארגון גם מלמד ומכשיר אנשים ביישוב סכסוכים, בסמינרים ובסדנאות שהוא מקיים.

• טל' 34+ 4 625 6765 פקס: 34+ 4 625 3558  
דוא"ל: gernikag@sarenet.es

INTERNATIONAL ALERT (IA)

**אתראה בינלאומית** - הוא ארגון לא-ממשלתי [NGO] שמושבו בבריטניה, ופועל באמצעות צוות רב-לאומי של עובדים, הכולל מתנדבים ומתמחים. הארגון שואף לחזק את יכולתם של אנשים במצבי קונפליקט לעשות שלום בעזרת הנחיית דיאלוג ברמות שונות, סיוע בפיתוח ובחיזוק יכולות מקומיות, סיוע בפיתוח מכוון-שלום ובבניית יוזמות ועידוד הקהילה הבינלאומית בטיפול בסיבות המבניות של קונפליקטים.



זהו מרכז ליישוב סכסוכים הפועל בזירה הבינלאומית, בשפה הצרפתית. המרכז מארגן קורסים בגישור, ומתאם יוזמות ספציפיות.

• כתובת:

Le Cun du l'Arzac  
Route de St-Martin, 12100 Millau, France  
טל': 5+ 65 61 33 26 פקס: 5+ 65 60 62 33

## LIFE AND PEACE INSTITUTE (LPI)

**המכון לחיים ושלוש** – הוא מרכז אקומני בינלאומי למחקר ופעולה בנושא השלום, שמטרתו העיקרית לתמוך בעבודתן של כנסיות ומוסדות אחרים בתחומים של שלום, צדק ופיוס.

• כתובת:

LPI, PO Box 1520  
Uppsala, Sweden 45 751  
טל': 46+ 18 693 059 פקס: 46+ 18 169 500  
דוא"ל: lpi@algonet.se  
אתר: www.nordnet.se/lpi

## OXFAM GB

ארגון בינלאומי שמקום מושבו בבריטניה, העוסק בפיתוח, סעד וארגון מערכות הסברה, במטרה להגיע לפתרונות בני קיימא לעוני ולסבל בכל רחבי העולם. לארגון יש משרדים ביותר משבעים מדינות. הוא פיתח מדיניות לגבי היבטים רבים של עבודה עם קונפליקטים, וחולק את הניסיון שצבר באמצעות מבחר פרסומים.

• כתובת:

Oxfam GB  
Banbury Road 274  
Oxford OX2 7DZ, UK  
טל': 44+ 1865 312380 פקס: 44+ 1865 311311  
דוא"ל: Oxfam@oxfam.org.uk  
אתר: www.oxfam.org.uk

## PEACE BRIGADES INTERNATIONAL (PBI)

**בריגדות השלום הבינלאומיות** – הוא ארגון לא-ממשלתי [NGO] החוקר דרכים לא אלימות לשמירת שלום ולתמיכה בזכויות אדם בסיסיות. הארגון שולח מתנדבים למקומות שאליהם הוא מוזמן, ששוררים בהם דיכוי פוליטי וקונפליקטים, ובמקרים רבים ממלא תפקיד של ליווי הגנתי בינלאומי ליחידים ולארגונים המאוימים על ידי אלימות פוליטית.

• כתובת:

PBI International Office  
Caledonian Road 5  
London N1 9DX, UK  
טל': 44+ 20 7713 0392 פקס: 44+ 20 7837 2290  
דוא"ל: pbiio@gn.apc.org  
אתר: www.igc.apc.org/pbi  
(בשפות אנגלית, ספרדית, גרמנית, צרפתית, איטלקית, הולנדית או שוודית).

## POST-WAR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT UNIT (PRDU)

**היחידה לשיקום ופיתוח לאחר מלחמה** – מקום מושבה באוניברסיטת יורק. אנשי היחידה מתמחים במחקר, ייעוץ והכשרה של אנשי מקצוע בנושאי ניהול ותכנון שיקום לאחר מלחמה, התערבות הומניטרית במצבי חירום מורכבים, והבראה לאחר מלחמות; היחידה פיתחה קורס ללימודים מתקדמים העוסק בתחומים אלה באופן ספציפי.

• כתובת:

PRDU, The Kings Manor  
York YO1 2EP, UK  
טל': 44+ 1904 433949 פקס: 44+ 1904 433959  
דוא"ל: iaas1@york.ac.uk  
אתר: www.york.ac.uk

## QUAKER PEACE AND SERVICE

**קוויקרים למען שלום ושירות** – הוא ארגון דתי הפועל בעיקר בתחום הגישור, דיפלומטיה אזרחית וחינוך למניעה ויישוב של קונפליקטים. המדור ליחסים בינלאומיים של הארגון מקיים תכנית מיוחדת בנושא הפיוס. כמו כן עוסק הארגון במספר פרויקטים בסרי לנקה, ביוגוסלביה לשעבר, בלבנון ובצפון אירלנד.

• כתובת:

Quaker Peace and Service  
Friends House, 173 Euston Road  
London NW1 2BJ, UK  
טל': 44+ 20 7663 1001 פקס: 44+ 20 7663 1001  
דוא"ל: qps@quaker.org.uk

## RESPONDING TO CONFLICT (RTC)

**מגיבים לקונפליקטים** – ארגון בינלאומי הממוקם בבריטניה, ומקיים קורסים, הכשרה, ייעוץ ותמיכה ארוכת טווח לארגונים הפועלים למען שלום, זכויות ופיתוח במצבי קונפליקט ואלימות ברחבי העולם. הקורס הבינלאומי Working With Conflict ("עובדים עם קונפליקטים") שמקיים הארגון, האורך עשרה שבועות, מעניק הזדמנות

יחידת התקשורת שלהם, Common Ground Productions שמה, הפיקה סדרה של סרטי תעודה בוידאו, ושמה Africa: Search for Common Ground (ר' "קלטות וידאו נבחרות" בהמשך הפרק).

• כתובת:  
Search for Common Ground  
Connecticut Avenue NW, Suite 200 1601  
Washington DC 20009, USA  
טל': 202 232 6718 פקס: 1+ 202 265 4300  
דואל: search@scg.org  
אתר: www.sfcg.org  
European Centre for Common Ground  
Avenue de Tervuren, 94, B-1040 Brussels,  
Belgium  
טל': 32+ 2 732 3033 פקס: 32+ 2 736 7626

## מקורות

בדומה למדור הארגונים, גם במדור זה תמצאו רשימה המייצגת רק אפס קצהו של מבחר גדול של ספרים, מדריכים, כתבי עת, סרטי וידאו ואתרי אינטרנט, שעשויים להיות רלוונטיים או מועילים לעבודתכם. בחרנו את אלה שאנו מכירים ושבהם השתמשנו.

## ספרים נבחרים

רשמנו את 60 הספרים המועילים ביותר ששימשו אותנו, וחילקנו אותם על פי התאמתם לפרקי הספר. עם זאת, רבים מהם עוסקים בנושאים הקשורים ליותר מפרק אחד בספרנו. אם ברצונכם להזמין ספרים, חנות הספרים QUAKER BOOKSHOP היא, על-פי ניסיונו, יעילה מאוד והייתה לנו לעזר רב:

• כתובת:  
Quaker Bookshop, Friends House  
Euston Road, London NW1 2BJ, UK 173  
טל': 44+ 20 7663 1001 פקס: 44+ 20 7663 1000  
דואל: bookshop@quaker.org.uk

## פרקים 1 ו-2: להבין את הקונפליקט וכלים לניתוח קונפליקטים

Burton, John, Conflict: *Resolution and Prevention* [קונפליקטים: פתרון ומניעה] בהוצאת: Macmillan, לונדון, 1990.  
גישות ליישוב סכסוכים, בהתבסס על "תיאוריית הצרכים האנושיים".

לחקור את היישום המעשי של חלק גדול מהכלים ומהאסטרטגיות המתוארים בספר זה, ומשתתפת בו קבוצה בינלאומית מגוונת מאוד שבה משתפים ניתוח ולמידה בין אנשים מקושרים ומתרבויות רבים ושונים. התכנית של RTC כוללת גם סדנאות קצרות יותר, לעובדים בגופים בינלאומיים המעורבים בהתוויית מדיניות ובחיבור תכניות לפעולה באזורים שבהם מתנהלים קונפליקטים. RTC פועל יחד עם שותפים מקומיים במדינות ובאזורים שונים, בצרפתית, גרמנית, רוסית וסוהילי, ובמספר שפות נוספות. RTC הפיק סדרה של קלטות וידאו המציגות חקר מקרים (ר' "קלטות וידאו נבחרות" במדור "מקורות" בהמשך פרק זה).

• כתובת:  
RTC  
Bristol Road 1046  
Birmingham B29 6LJ, UK  
טל': 44+ 121 4154119 פקס: 44+ 121 4155641  
דואל: enquiries@respond.org  
אתר: www.respond.org

## SAFERWORLD

**עולם בטוח יותר** - היא קבוצת מחקר עצמאית, שלקחה על עצמה להזהיר ממשלות ולחנך את הציבור הרחב ביחס לצורך בגישות אפקטיביות יותר להתמודדות עם קונפליקטים חמושים ברחבי העולם, ולמניעתם. הארגון מקיים מחקרים בנוגע לסיבות הטמונות ביסודם של קונפליקטים מזוינים, ובהתייעצות עם מומחים, מציע פעולות בשלבים שאותן ממשלות יכולות ליישם. התכניות העיקריות של הארגון עוסקות בניהול קונפליקטים ובסחר בנשק.

• כתובת:  
Saferworld  
Alfred Place, 3rd Floor 33/34  
London WC1E 7DP, UK  
טל': 0 44+2 7631 1444 פקס: 44+ 20 7580 8886  
Sworld@gn.apc.org

SEARCH FOR COMMON GROUND  
(WASHINGTON) and THE EUROPEAN  
CENTRE FOR COMMON GROUND  
(BRUSSELS)

**חיפוש אחר מכנה משותף (ושינגטון) והמרכז האירופי למכנה משותף (בריסל)** - ארגונים אלה קשורים ביניהם, ומקיימים תכניות השואפות ליישב סכסוכים ולמנוע אלימות, על ידי פעילויות מבוצרות בארבע יבשות, ומשרדים בתשע מדינות.

### פרק 3: נושאים מכריעים

Ashafa & Wuye, *The Pastor and the Imam: Responding to Conflict* [הכומר והאימאם: להגיב לקונפליקטים] בהוצאת Muslim/Christian Youth Dialogue Forum, 1999. מחבר בין סיפורים אישיים רבי עוצמה של המחברים על פיוס, בצירוף מובאות על שלום ושיתוף פעולה הלקוחות מהנצרות ומן האסלם.

Bennet, Olivia, Jo Bexley & Kitty Warnock (עורכות) *Arms to Fight, Arms to Protect* [נשק ללחימה, זרועות להגנה] בהוצאת Panos, לונדון, 1995. דיווחים מכלי ראשון על השפעתם של קונפליקטים חמושים על נשים ממדינות רבות, כולל בעיות של שיקום קהילות והתמודדות עם תוצאות האלימות.

Curle, Adam, *To Tame the Hydra: Undermining the Culture of Violence* [אילוף המפלצת: ערעור תרבות האלימות] בהוצאת Jon Carpenter, 1999. תיאור קריא ביותר כיצד ניתן לערער שיטה כלל-עולמית הבנויה על רווחים וכוח.

Ignatieff, Michael, *Blood & Belonging: Journeys into the New Nationalism* [דם והשתייכות: מסעות אל הלאומיות החדשה] בהוצאת Chatto & Windus, 1993. חוקר נושאים הקשורים לזהות אתנית וללאומיות.

Oxfam, "Focus on Gender: Perspectives on" *Women and Development* [המגדר במוקד: פרספקטיבות בנושא נשים ופיתוח] כתב העת Oxfam Journal, כרך 1, גיליון 2, 1993. חקר מקרים והרהורים על קונפליקטים הקשורים למגדר.

Ross, Marc Howard, *The Culture of Conflict: Interpretations and Interests in Comparative Perspective and The Management of Conflict* [תרבות הקונפליקט: פרשנויות ואינטרסים בפרספקטיבה השוואתית וניהול קונפליקטים] בהוצאת Yale University Press, New Haven & London, 1993.

Curle, Adam, *Another Way: Positive Response to Contemporary Violence* [דרך אחרת: תגובה חיובית לאלימות בת-זמננו]. בהוצאת: Jon Carpenter, 1997. הספר משתמש בניסיון שנצבר ב־35 מדינות כדי לנתח את משבר האלימות בעולם.

Galtung, Johan, *Peace by Peaceful Means: Peace and Conflict, Development and Civilization* [שלום בדרכי שלום: שלום וקונפליקט, פיתוח וציביליזציה] בהוצאת: Sage Publications, לונדון, ו־Thousand Oaks, ניו דלהי, 1996. מסגרות מושגיות ותיאורטיות הקשורות לארבעת הנושאים האלה: שלום, קונפליקט, פיתוח וציביליזציה.

Miall, Ramsbotham & Woodhouse *Contemporary Conflict Resolution* [יישוב סכסוכים בימינו] בהוצאת Polity Press, 1999. סקירה ברורה ומקיפה של גישות תיאורטיות שונות ליישוב קונפליקטים.

Mitchell, C.R., *The Structure of International Conflict* [המבנה של קונפליקטים בינלאומיים] בהוצאת: Macmillan, לונדון, 1981. טקסט בסיסי, שמרבים לצטט, בנושא של ניתוח ותיאוריה של קונפליקטים.

Reardon, Betty, *Women and War* [נשים ומלחמות] בהוצאת Zed Books, לונדון, 1993. משרטט בבהירות את קשרי הגומלין בין מצבן של הנשים וכל סוגי התוקפנות האנושית.

Sandole, Dennis J.D. & Hugo van der Merwe (עורכים), *Conflict Resolution Theory and Practice: Integration and Application* [יישוב סכסוכים – הלכה ומעשה: שילוב ויישום]. בהוצאת Manchester University Press, 1993. תקציר של מספר תיאוריות מושגיות לגבי קונפליקטים בשילוב דוגמאות המיישמות תיאוריות אלה במקרים ממשיים.

Turpin, Jennifer & Lester Kurtz, *The Web of Violence: From Interpersonal to Global* [מארג האלימות: מהבין-אישי לגלובלי] בהוצאת University of Illinois Press

ההתערבות של ארגונים לא־ממשלתיים [NGOs]; מבוסס על מחקר מקלי ראשון.

Lund, Michael, S., *Preventing Violent Conflict: A Strategy for Preventive Diplomacy* [מניעת קונפליקטים אלימים: אסטרטגיה לדיפלומטיה מונעת]. בהוצאת United States Institute of Peace (USIP), ושינגטון, 1996. רעיונות, מושגים וכלים לבניית אסטרטגיות למניעת קונפליקטים אלימים.

Schuler, Margaret, *Freedom from Violence: Women's Strategies from Around the World* [חירות מאלימות: אסטרטגיות של נשים מרחבי העולם]. בהוצאת UNIFEM, 1992. סיפוריהן של נשים הפועלות כדי להילחם באלימות מגדרית.

#### **פרק 5: להשפיע על המדיניות**

Handy, Charles, *Understanding Voluntary Organisations: How to Make Them Function More Effectively* [להבין את הארגונים ההתנדבותיים: איך לגרום לתפקוד אפקטיבי יותר שלהם]. בהוצאת Penguin, Harmondsworth, 1980. רעיונות ברורים ומעשיים בנושא של ניתוח ארגונים ושינוי.

Jolly Ruth, *Working in Long-Term Conflict: Managing the Organisational Challenge* [עבודה עם קונפליקטים ממושכים: ניהול אתגרים ארגוניים]. בהוצאת INTRAC, אוקספורד, 1997. רעיונות מעשיים, מסגרות, כלים ופעילויות לחיזוק היכולת הארגונית לפעול על מנת להתמודד עם קונפליקטים אלימים.

Gawlinski George & Graessle Lois, *Planning Together: The Art of Effective Teamwork* [לתכנן בצוותא: האמנות של עבודת צוות אפקטיבית]. בהוצאת Bedford Square Press, לונדון, 1988. מדריך צעד אחר צעד לתכנון תוך שיתוף פעולה; פעילויות קבוצתיות רבות.

#### **פרק 6: התערבות ישירה בקונפליקט**

Acland, Andrew F., *A Sudden Outbreak of Common Sense: Managing Conflict Through Mediation*, [התפרצות פתאומית

שני הספרים חוקרים תרבות וקונפליקטים, ואת "התרבות של קונפליקטים".

Salmi, Jamil, *Violence and Democratic Society: New Approaches to Human Rights* [אלימות והחברה הדמוקרטית: גישות חדשות לזכויות אדם] בהוצאת Zed Books, לונדון, 1993.

South African Council of Churches (SACC) *Human Rights Trainers Manual* [ספר הדרכה לעניין זכויות אדם], יוהנסבורג, 1997. מבחר רחב של רעיונות ופעילויות להוראת זכויות אדם ולבניית תרבות של זכויות אדם.

Stavenhagen, Rodolfo, *Ethnic Conflicts and the Nation-State* [קונפליקטים אתניים ומדינת האום] בהוצאת Macmillan, לונדון וניו יורק, 1996. חוקר אתניות, זהות וקונפליקט יחד עם ניתוח מקרים ממקומות שונים בעולם.

Williams, Suzanne, *The Oxfam Gender Training Manual* [מדריך אוקספם להכשרה מגדרית] בהוצאת אוקספם, 1994. ספר טוב להדרכה מעשית בנושאי מגדר, כולל פעילויות הכשרה רבות לצד קטעים מושגיים קצרים בנושאים ספציפיים.

#### **פרק 4: בניית אסטרטגיות להתמודדות עם קונפליקטים**

Anderson, Mary B., *Do No Harm: How Aid Can Support Peace or War* [אל תזיקו: איך סיוע יכול לתמוך בשלום או במלחמה] בהוצאת Lynne Rienner, בולדר, קולורדו, 1999. הספר חוקר את פוטנציאל הנזק שיכול להיות לסיוע בקונפליקטים, ומציע דרכים לתיקון ולתמיכה במאמצי שלום.

Judith Large, *The War Next Door: A Study of Second Track Intervention, during the War in Ex-Yugoslavia* [המלחמה אצל השכנים: עיון בהתערבות "מסלול ב" במהלך המלחמה ביוגוסלביה לשעבר]. בהוצאת Hawthorn Press, 1997. דן בהשפעת

Fitzduff, Mari, *Community Conflict Skills: A Handbook for Groupwork* [מיומנויות להתמודדות עם קונפליקטים קהילתיים: מדריך לעבודה קבוצתית] בלפסט, 1988. כולל תרגילים על דעות קדומות וזהות שנכתבו בהקשר של צפון אירלנד, אך ניתן לעבדם גם לסיטואציות אחרות.

Helps, Vanessa, *Negotiating: Everybody Wins* [הידברות: הרווח הוא של כולם] בהוצאת BBC Books, לונדון, 1992. הנחיות מעשיות מאוד, עם פרקים על אסטרטגיה, כוח ותוצאות שבהן כל הצדדים יוצאים נשכרים [win/win].

International Alert, *Resource Pack for Conflict Transformation* [צרו מקורות ליצירת טרנספורמציה בקונפליקטים], לונדון, 1996. אוסף נרחב של חומרים הנוגעים להכשרה ולהנחיה לקראת פעולה.

Mahoney, Liam & Luis Enrique Eguren, *Unarmed Bodyguards: International Accompaniment for the Protection of Human Rights* [שומרי ראש לא חמושים: ליווי בינלאומי להגנת זכויות אדם] בהוצאת Kumarian Press, 1997. דיווחים על השימוש בליווי בלתי חמוש בסיטואציות שונות, ומדריך המורכב מ"כללי אצבע" המורים מתי לנקוט שיטה זו.

McConnell, John A., *Mindful Meditation: A Handbook for Buddhist Peacemakers* [גישור בתשומת-לב: מדריך למשכיני-שלום בודהיסטים] בהוצאת: Buddhist Research Institute, Spirit in Education, Wangsanit Ashram & Foundation for Children, בנגקוק, 1995. גישור ותהליכי השכנת שלום ודוגמאות מהפרספקטיבה הבודהיסטית.

Otite, Onigu & Olowale Albert (עורכים), *Community Conflicts in Nigeria: Management, Resolution and Transformation* [ניהול יישוב וטרנספורמציה של קונפליקטים קהילתיים בניגריה] בהוצאת Spectrum Books, 1999. דו"ח פורץ דרך על

של חשיבה הגיונית: ניהול קונפליקטים באמצעות גישור] בהוצאת Hutchinson Business Books, לונדון, 1990. מדריך מעשי לעקרונות הגישור, נושאים ותהליכים, בפרספקטיבה מערבית.

Anstey, Mark, *Negotiating Conflict: Insights and Skills for Negotiators and Peacemakers* [הידברות בקונפליקט: תובנות ומיומנויות למנהלי משא-ומתן ומשכיני שלום] בהוצאת Juta & Co. Ltd. [PO Box 14373, Kenwyn 7790, South Africa], 1991. הדרכה ברורה המבוססת על ניסיון נרחב.

Augsburger, Daniel, *Mediation Across Cultures: Patterns and Pathways* [גישור חוצה תרבויות דפוסים ושבילים] בהוצאת Westminster/Knox Press, 1992. גישה בלתי שגרתית, לחלוטין בין-תרבותית, תוך שימוש בפתגמים וסיפורי עם רבים כדי להמחיש את הנושאים; חוקר את תהליך הגישור בפרספקטיבות של תרבויות שונות.

Cornelius, Helena & Shoshana Faire, *Conflict Everyone Can Win: How to Resolve* [כל אחד יכול לנצח: איך ליישב קונפליקטים] בהוצאת Simon & Schuster, Brookvale, אוסטרליה, 1989. מדריך פשוט ומעשי לתכנון וליישום, עם תרגילים ודוגמאות.

Creative Associates International, *Preventing and Mitigating Violent Conflicts: A Revised Guide for Practitioners* [מניעה ושיכון של קונפליקטים אלימים: מהדורה מתוקנת של מדריך לאנשי מקצוע] ושינגטון די.סי., 1997. מדריך מקיף, המכסה מגוון רחב של פעולות המיועדות לשלבים שונים.

Easwaran, Eknath, *Nonviolent Soldier of Islam: Badshah Khan, A Man to Match his Mountains* [אדם בדמות ההרים שסביבו: בדשא חאן, חייל לא-אלים בשורות האסלם] בהוצאת Nilgrini Press, ארה"ב, 1985. ביוגרפיה של האיש שגייס 100,000 חיילים ל"צבא" הלא-אלים הראשון בהיסטוריה.

Societies [בניית שלום: פיוס בר-קיימא בחברות שטועות], בהוצאת United States Institute of Peace (USIP), וושינגטון, 1997. כולל מסגרת מקיפה, משולבת לבניית שלום ולפיוס.

Schmookler, Andrew Bard, *Healing the Wounds that Drive Us to War* [ריפוי הפצעים שמובילים אותנו למלחמות], בהוצאת Bantam Books, 1988. מסביר את המקורות הסוציו-פסיכולוגיים של התוקפנות, ומציע תובנות מרפאות להבראה מתוצאותיה.

### פרק 8: עבודה עם המארג החברתי

Boulding Elise, *Building a Global/Civic Culture* [בניית תרבות גלובלית/אזרחית], בהוצאת Syracuse University Press, סירקוס, ניו-יורק, 1990. הנמקה משכנעת ומעשית לטובת העצמת אנשים במישור הגלובלי.

European Centre for Conflict Resolution, *People Building Peace: 35 Inspiring Stories from Around the World* [אנשים בונים שלום: 35 סיפורים מעוררי השראה מרחבי העולם], 1999. דוגמאות רבות של פעולה מעשית למען שלום וצדק, כתובות בבהירות ומלאות תקווה.

Fine, Nic & Fiona Macbeth, *Playing With Fire: Training for Creative Use of Conflict* [לשחק באש: הכשרה לקראת שימוש יצירתי בקונפליקטים] בהוצאת Youth Work Press, Leicester, 1992. פעילויות הכשרה המבוססות על האנלוגיה בין אש לבין שלבי הקונפליקט.

Hope, Anne & Sally Timmel, *Training for Transformation: A Handbook for Community Workers* [הכשרה לקראת טרנספורמציה: ספר הדרכה לפעילים קהילתיים], בהוצאת Mambo Press, Gweru, זימבבווה, 1984. שלושה כרכים, כולל שיטות שתפניות רבות לחקירת נושאים ולניתוח סיטואציות.

Potter, Goldblatt, Kiloh & Lewis, *Democratisation* [דמוקרטיזציה], בהוצאת Politi Press, 1997. דיון מושגי על הגדרות דינמיקה של הדמוקרטיזציה.

התמודדות עם קונפליקטים הנובעים ממיעוט משאבים בניגריה.

Roberts, David Lloyd, *Staying Alive: Safety and Security Guidelines for Humanitarian Volunteers in Conflict Areas* [להישאר בחיים: הנחיות בטיחות וביטחון למתנדבים למטרות הומניטריות באזורי קונפליקט] בהוצאת ICRC, 1999.

Sharp, Gene, *The Politics of Nonviolent Action* [הפוליטיקה של פעולה לא-אלימה] בהוצאת Porter Sargent Publishers, בוסטון, מסצ'וסטס, 1973. חלק 1: כוח ומאבק (עוסק בכוח פוליטי ומאבק לא-אלימים); חלק 2: שיטות של אי-אלימות לניהול מאבקים (מקיף 198 שיטות ספציפיות); חלק 3: הדינמיקה של פעולה לא-אלימה (כולל דיון בשלושה אמצעים שונים של פעולה לא-אלימה: מהפך רעיוני [conversion], השלמה וויתור [accommodation] וכפייה [coercion] שלא בדרכים אלימות).

Williams, Sue & Steve, *Being in the Middle by Being at the Edge: Quaker Experience of Non-official Political Mediation* [לעמוד בצד ולהיות בתווך: רשמים מגישור פוליטי בלתי רשמי, כפי שחוו אותם אנשי תנועת ה-Quakers], בהוצאת William Sessions, יורק, 1994. ניתוח של תהליך גישור פוליטי בפרספקטיבה של אנשי המקצוע.

### פרק 7: התמודדות עם התוצאות

Asmal, Asmal & Robert, *Reconciliation Through Truth* [פיוס באמצעות האמת] בהוצאת David Phillips, קייפטאון, 1996.

Eade, Deborah, *From Conflict to Peace in a Changing World: Social Reconstruction in Times of Transition* [מקונפליקט לשלום בעולם משתנה: שיקום חברתי בתקופת מעבר], בהוצאת Oxfam Working Papers, 1998. מאמרים העוסקים במגוון של נושאים, המשקפים את הבעיות המוסריות והמעשיות הכרוכות בפעולות התערבות.

Lederach, John Paul, *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided*

1999. מכיל סקירת כלים זמינים לתכנון הערכת השפעה עבור פרויקטים של פיתוח, מצבי חירום וסינגור, כולל חקר מקרים, וסקירה תיאורטית.

Rubin, Francis, *A Basic Guide to Evaluation for Development Workers* [מדריך בסיסי לפעילי פיתוח], בהוצאת Oxfam, אוקספורד, 1995. חומר עזר לקבוצות המתכננות לבצע הערכות כחלק בלתי נפרד מעבודתן.

### פרק 10: אל תפסיקו ללמוד...

*Prevention and Management of Violent Conflicts: An International Directory* [מניעה וניהול של קונפליקטים אלימים: מדריך בינלאומי], בהוצאת European Platform for Conflict Resolution and Transformation, 1998. מדריך גלובלי של ארגונים העוסק במניעה וביישוב של סכסוכים, במישור המקומי והבינלאומי כאחד.

*Searching for Peace in Africa: An Overview of Conflict Prevention and Management Activities*, [חיפוש אחר שלום באפריקה: סקירה של פעילויות למניעה וניהול של קונפליקטים], בהוצאת European Platform for Conflict Resolution and Transformation, 1998. סקירה של פעילויות הקשורות לקונפליקטים, ופרטים על ארגונים שונים המקדמים טרנספורמציה של קונפליקטים באפריקה.

*Networks, Organisations and Individuals Working to End Violence Against Women and Girls: A Directory* [רשתות, ארגונים ויחידים הפועלים למען הפסקת האלימות נגד נשים ונערות: מדריך], בהוצאת UNICEF (Regional Office for South Asia (ROSA), קטמנדו, נפאל, 1999.

### כתבי עת נבחרים

TRACK TWO [מסלול שתיים] – רבעון, יוצא לאור מטעם המרכז ליישוב סכסוכים והמרכז לתקשורת שלום בקייפטאון, דרום אפריקה. מטרתו לקדם גישות חדשניות וקונסטרוקטיביות לקונפליקטים קהילתיים ופוליטיים. גיליונות

Rohr-Rouendaal, Petra, *Where There is No Artist: Development Drawings and How to Use Them* [במקום שאין בו אמנים: תרשימי התפתחות ואיך להשתמש בהם], בהוצאת Intermediate Technology, לונדון. הדרכה נגישה ביותר על דרכי השימוש בגראפים כדי להעביר מסרים.

### פרק 9: הערכת הפעילות

Hallam, Alistair, *Evaluating Humanitarian Assistance Programmes in Complex Emergencies* [הערכת תכניות סיוע הומניטרי במצבי חירום מורכבים], בהוצאת Relief and Rehabilitation Network, Od1, 1998. מדריך מעשי מאוד לדרכי עבודה נכונות.

Hollier, Fiona, Kerrie Murray & Helena Cornelius, *Conflict Resolution Trainer's Manual: 12 Skills* [מדריך להכשרת פעילים ביישוב קונפליקטים: 12 מיומנויות], בהוצאת The Conflict Resolution Network, Chatswood, אוסטרליה, 1993. מקור כוללני להכשרה המכיל חומרים רבים שניתן לעבד ולהעתיק.

Lederach, John Paul, *Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures* [הכנה לשלום: טרנספורמציה בין-תרבותית של קונפליקטים], בהוצאת Syracuse University Press, סירקוז, ניו יורק, 1995. השוואת גישות מחלצות תכנים לעומת גישות מכתבות להכשרה של אנשים; דוגל בשיטה המחלצת תכנים.

Oakley, P.B. Pratt & Clayton, *Outcomes and Impact: Evaluating Change in Social Development* [תוצאות והשפעות: הערכת השינוי עקב פיתוח החברתי] בהוצאת INTRAC, 1998. חקר מקרים ודיונים על האופן שבו יש לנסות לכונן שיטות אפקטיביות להערכת תכניות ויוזמות לפיתוח חברתי.

Roche, Chris, *Impact Assessment for Development Agencies: Learning to Value Change* [הערכת השפעה עבור סוכנויות העוסקות בפיתוח: לומדים להעריך שינוי], בהוצאת Oxfam,

Conciliation Resources של חינם מהאתר של (ר' להלן). בנוסף לגיליונות בשפה האנגלית, המתפרסמים בדפוס ובאינטרנט, גרסות בשפות מקומיות מתפרסמות שלוש פעמים בשנה, על ידי מוסדות אזוריים הפועלים בשיתוף עם Conciliation Resources. לקבלת מידע נוסף, להזמנת מנוי או לקבלת גיליונות קודמים, התקשרו ל-Conciliation Resources.

• כתובת:  
Conciliation Resources  
PO Box 21067, London N1 9WT, UK  
טל': 44+ 20 7359 4081 פקס: 44+ 20 7359 7728  
דוא"ל: conres@c-r.org  
אתר: www.c-r.org

*CONFLICT PREVENTION NEWSLETTER*  
– רבעון המספק מידע עדכני על פעילות למען השלום שנמצאת בעיצומה, ועל הארגונים המעורבים בכך.

• כתובת:  
European Platform for Conflict Prevention  
and Transformation  
PO Box 14069  
SC Utrecht, The Netherlands 3508  
טל': 31+ 30 253 7329 פקס: 31+ 30 253 7528  
דוא"ל: euconflict@euconflict.org  
אתר: www.euconflict.org

*HUMANITARIAN PRACTICE NEWSLETTER*  
מכיל כתבות צבע, מאמרים קצרים, עדכונים, חדשות על פרסומים, על קורסים ועל מקורות. כתב העת יוצא לאור פעמיים בשנה, והוא בא במקום עלון החדשות Relief and Rehabilitation Network Newsletter.

• כתובת:  
HPN Network, 0D1  
Portland House, Stag Place  
London SW1E 5DP, UK  
טל': 44+ 20 7393 1699 פקס: 44+ 20 7393 1674  
דוא"ל: rrn@odi.org.uk  
אתר: www.odihpn.org.uk

*NEW INTERNATIONALIST*  
ירחון העוסק בנושאים שיש בהם עניין גלובלי.  
• טל': 44+ 1865 793152 פקס: 44+ 1865 728181  
אתר: www.newint.org

אחרונים פורסמו גם באתר המרכז, להלן. מידע לגבי מנוי לכתב העת, או לגבי קבלת עותקים של גיליונות קודמים שאינם מתפרסמים ברשת, ניתן לקבל ממזכירת המערכת, Selma Walters.

• כתובת:  
Center for Conflict Resolution  
UCT, Private Bag, Rondebosch, 7701, South Africa  
טל': 27+ 21 422 2622 פקס: 27+ 21 422 2512  
דוא"ל: sewalter@ccr.uct.ac.za  
אתר: www.ccrweb.ccr.uct.ac.za

*RECONCILIATION INTERNATIONAL (RI)*  
דיריחון, יוצא לאור מטעם אגודת International Fellowship of Reconciliation (IFOR). כולל דוחות, ראיונות, ניתוחים והגות של פעילים מכל רחבי העולם. RI מציג הבנה מעמיקה יותר של אי-אלימות פעילה, להלכה ולמעשה. IFOR מפרסמת גם סדרה של מאמרים לרגל אירועים מסוימים [occasional papers] תחת הכותרת: Patterns of Reconciliation ["דפוסי פיוס"].

• כתובת:  
IFOR, Spoorstraat 38  
BK Alkmaar, The Netherlands 1815  
טל': 31+ 72 512 3014 פקס: 31+ 72 512 1102  
דוא"ל: office@ifor.org  
אתר: www.ifor.org

*CONFLICT TRENDS* - יוצא לאור מטעם ACCORD, דרום אפריקה. זהו כתב עת בפורמט מקוון ומודפס, המכסה ענייני שלום וקונפליקטים באפריקה.

• כתובת:  
ACCORD, Private Bag X018  
Umhlanga Rocks, 4320, Durban, South Africa  
טל': 27+ 31 502 4160 פקס: 27+ 31 502 3908  
דוא"ל: info@accord.org.za  
אתר: www.accord.org.za

*ACCORD: An International Review of Peace Initiatives* - יוצא לאור שלוש פעמים בשנה, על ידי Conciliation Resources (CR). כל גיליון עוסק בתהליך שלום מסוים, ומגיש טקסט אנליטי שדן בהיבטים שונים של יוזמות השלום. גיליונות קודמים הוקדשו לסרי לנקה, למוזמביק, לגואטמלה, לליבריה, לקמבודיה, למינדנאו (בפיליפינים), לאבחזיה, ולצפון אירלנד. ניתן לעיין בעותקים ולהורידם



## סרטי וידיאו נבחרים

Linking Practice to Policy [קישור בין הביצוע למדיניות]. הסדרה כוללת ארבעה סרטי וידיאו בהפקת RTC יחד עם שותפים באפריקה, במימון Comic Relief. סרטי הוידאו מיועדים בראש ובראשונה לאפשר לאנשי המקצוע ללמוד זה מזה. כותרי הסדרה מתארים יוזמות בקניה, באוגנדה, בדרום אפריקה ובסומלילנד. מתוכננים שני סרטים נוספים שיעסקו בענייני מדיניות.

• כתובת:

RTC, 1046 Bristol Road  
Birmingham B29 6LJ, UK  
טל': 44+ 121 4154119 פקס: 44+ 121 4155641  
דוא"ל: [enquiries@respond.org](mailto:enquiries@respond.org)

## AFRICA: SEARCH FOR COMMON GROUND

[אפריקה: חיפוש אחר מכנה משותף]. סדרה של 13 סרטי וידיאו ממדינות בכל רחבי אפריקה. דיווחים מגוונים ורבים מהם מסופרים היטב, בהפקת Common Ground Productions, יחד עם שותפים שונים.

• כתובת:

Search for Common Ground  
Connecticut Avenue NW, Suite 200 1601  
Washington DC 20009, USA  
טל' 1+ (202) 232 6718 פקס: 1+ (202) 265 4300  
דוא"ל: [search@sfcg.org](mailto:search@sfcg.org)  
אתר: [www.sfcg.org](http://www.sfcg.org)  
European Centre for Common Ground  
Avenue de Tervuren, 94, B-1040 Brussels  
Belgium  
טל': 32+ 2 732 3033 פקס: 32+ 2 736 7262

## אתרי אינטרנט נבחרים

CONFLICT DATA SERVICE (CDS) – קישור ישיר לרשת מידע בתחום של יישוב קונפליקטים ואתניות, המספקת גישה מהירה וידידותית למשתמש אל מידע איכותי. המידע מסודר על-פי מדינות ועל-פי נושאים. CDS מספקת גם בנק מידע נרחב, ובו מידע על תכניות אקדמיות שונות, תכניות הכשרה למיניהן, ארגונים ומוסדות הקשורים בנושאים של קונפליקטים ואתניות, וכן כמדריך כללי יותר לנושאים אלה. מקורות נוספים כוללים מאגר מידע ביבליוגרפי ומאגר מידע לחוקרים. CDS הוא פרויקט של Conflict Resolution & Ethnicity (INCORE), שהיא תכנית משותפת של אוניברסיטת האו"ם ואוניברסיטת אלסטר.

• כתובת:

INCORE, Aberfoyle House  
Northland Road, Londonderry BT48 7JA  
Northern Ireland, UK  
טל': 44+ 28 71 375510 פקס: 44+ 28 71 375500  
דוא"ל: [INCORE@incore.ulst.ac.uk](mailto:INCORE@incore.ulst.ac.uk)  
אתר: [www.incore.ulst.ac.uk/c.ds](http://www.incore.ulst.ac.uk/c.ds)

ONE WORLD NET היא קהילה וירטואלית של 478 ארגונים הפועלים למען זכויות אדם ופיתוח בר-קיימא בעולם כולו. באפשרותכם להשתמש בדפי הרשת שלהם כדי לחפש או לדפדף באתרים של כל השותפים לרשת לפי מדינות, סוג הארגון, תחום התעניינות או לפי שפת הארגון. לקבלת מידע נוסף התקשרו למשרדי One World בבריטניה.

• כתובת:

One World  
Hedgerley Wood  
Red Lane, Chinnor  
Oxon OX9 4BW, UK  
טל': 44+ 1494 481751 פקס: 44+ 1494 481629  
דוא"ל: [justice@oneworld.org](mailto:justice@oneworld.org)  
אתר: [www.oneworld.net](http://www.oneworld.net)

UN HIGH COMMISSIONER FOR HUMAN RIGHTS (UNHCHR) [נציבות האו"ם לזכויות האדם] היא מקור בעל ערך רב למידע ומסמכים הנוגעים לאמנות בינלאומיות ולחוזים בנושא זכויות אדם, וכן מקור לפרוטוקולים של ועדות שונות של האו"ם שהוקמו כדי לעקוב אחר יישום האמנות והחוזים האמורים. האתר קיים בשפות צרפתית, ספרדית או אנגלית, וניתן לעיין או להוריד את כל המסמכים בכל אחת משלוש השפות הנ"ל. האתר מקושר ישירות לאתרי או"ם רלוונטיים נוספים. לקבלת מידע נוסף, התקשרו למשרד של נציבות האו"ם לזכויות האדם על-פי הכתובת הבאה:

• כתובת:

OHCHR-UNOG  
CH-1211  
Geneva 10, Switzerland  
טל': 41+ 22 917 9000  
דוא"ל: [webadmin.hchr@unog.ch](mailto:webadmin.hchr@unog.ch)  
אתר: [www.unhchr.ch](http://www.unhchr.ch)

