דצמבר 2014

"אני ואתה נשנה את העולם"

אקטיביסטים, ארגונים לשינוי חברתי והממשק ביניהם[1]

כתבה: מילנה יערי

ה"תסיסה החברתית" בתקופת המחאה של קיץ 2011 הובילה לפעילות שטח ערנית של מגוון קבוצות בלתי ממוסדות. בזירת השינוי החברתי צמח 'שחקן' חדש ומשמעותי וניכר היה שהחברה האזרחית בישראל עוברת שינוי דרמתי. באותה העת, הארגונים החברתיים הממוסדים נדהמו מעוצמת המחאה הספונטנית ומהיקפה והתלבטו ביחס לשאלה מה צריך להיות מקומם ותפקידם במחאה. בפועל, רבים מהאקטיביסטים לא מיהרו לשתף פעולה עם הארגונים. למרות הפוטנציאל האדיר לחיבור כוחות ולקידום ערכים משותפים, התהוו גם מורכבות ומתח בממשק שבין הארגונים הממוסדים לבין האקטיביסטים החדשים.

מי הם האקטיביסטים שמגדירים מחדש את גבולות העשייה לשינוי חברתי? איך הם מתארגנים ופועלים לקידום מטרותיהם וכיצד יוצרים שיתוף פעולה בינם לבין ארגונים ממוסדים הפועלים בזירה החברתית עשרות שנים? על מנת לענות על השאלות האלה נערכו, במסגרת שתי"ל, כשלושים ראיונות עומק עם ארגונים ואקטיביסטים, אשר פעלו במחאה החברתית של קיץ 2011. מטרתו המסמך להציג את הידע והתובנות שנאספו ולשמש ככלי עזר – הן לארגונים שמעוניינים לעבוד עם אקטיביסטים והן לאקטיביסטים שמעוניינים לבנות שותפות עם ארגונים ועם פעילים אחרים.

בתחילת המאמר אאפיין סוגים שונים של אקטיביסטים, לאחר מכן אדון בממשק בין אקטיביסטים מסוגים שונים ובינם לבין הארגונים הממוסדים, ולבסוף אתייחס לעקרונות פעולה המקדמים אפקטיביות וקיימות של התארגנויות פעילים. אך ראשית, ברצוני להודות לכל המרואיינים על נכונותם לשתף בידע ותובנות שלהם.

אז מי הם אקטיביסטים ומה מאפיין אותם?

אקטיביסטים הם אנשים אשר מקדמים בצורה יזומה שינויים חברתיים על ידי נקיטת פעולה ישירה. הם בעלי רצון עז להשפיע על המצב הקיים כדי לשנות תופעות של אי צדק ועוולות חברתיות. את האקטיביסטים ניתן לסווג למספר פרופילים:

---

[1] ברצוני להודות לאורי חפץ וכרמל פלר (פרקטיקנטים לייעוץ ארגוני בשתיל ב 2012-3) אשר ביצעו ראיונות עומק וסייעו בעיבוד המידע. תודות גם לשותפה ליוזמה אינדה קריקסונוב, לשותפות לכתיבה המקצועית תמי רובל-ליפשיץ ואלה גלס ולמסייעים בפיתוח הידע מיכאל שטרנברג, יסמין רובין קופר, אודיה שבתאי, קרלוס שטיגליץ, אריה פלט, וקרן דהן.

1. אקטיביסטים אידיאליסטים - לרוב מדובר על אוכלוסייה חזקה, משכילה, עם נגישות מסוימת למוקדי כוח, בעלת מומחיות בתחומים מגוונים, הקשורים לסוגיות חברתיות שונות ו/או לאסטרטגיות של מאבק, כאשר המאפיין הבולט שלהם הוא **המניע האידיאולוגי.**

"אנחנו שותפים מתוך רעיון, מעצימים זה את זה, מתחברים לרעיון שיותר גדול מכולנו מתוך תחושת שליחות... זה משהו שאם אתה מצליח להתחבר אליו זה ענק"

לצד מוטיבציות ערכיות וחברתיות אצל חלק מהאקטיביסטים מקבוצה זו קיימים גם אינטרסים של פיתוח קריירה ציבורית/פוליטית. במקרים אלה, סוגיית הקרדיטים בממשק עם ארגונים יכולה להיות קריטית.

2. אקטיביסטים מתוך מצוקה אישית – אקטיביסטים שהמניע לפעילותם הוא פרטיקולארי - אישי. לקבוצה זו שייכים אנשים אשר סובלים באופן אישי מבעיה בעלת אספקט חברתי רחב יותר ושמגדירים את העוול ממנו הם סובלים כסיבה מרכזית להחלטתם להפוך לפעילים חברתיים. לאקטיביסטים אלה יש ידע ישיר (ממקור ראשון) על המציאות שצריך לשנות. יש להם יכולת להצביע על עוולות שמי שמצויים בעמדה חזקה יותר בתוך הסדר החברתי אינם רואים או שמעדיפים להתעלם. לעיתים הם הופכים להיות פעילים כאשר המוטיבציה הראשונית לאקטיביזם היא **שיפור מיידי של חייהם האישיים**, אך העשייה שלהם מתפשטת אל מעגלים מתרחבים. לרוב, זו אוכלוסייה מוחלשת, ממעמד סוציו-אקונומי נמוך, עם נגישות נמוכה יחסית למשאבים ומוקדי ידע וכוח בחברה ובשלטון.

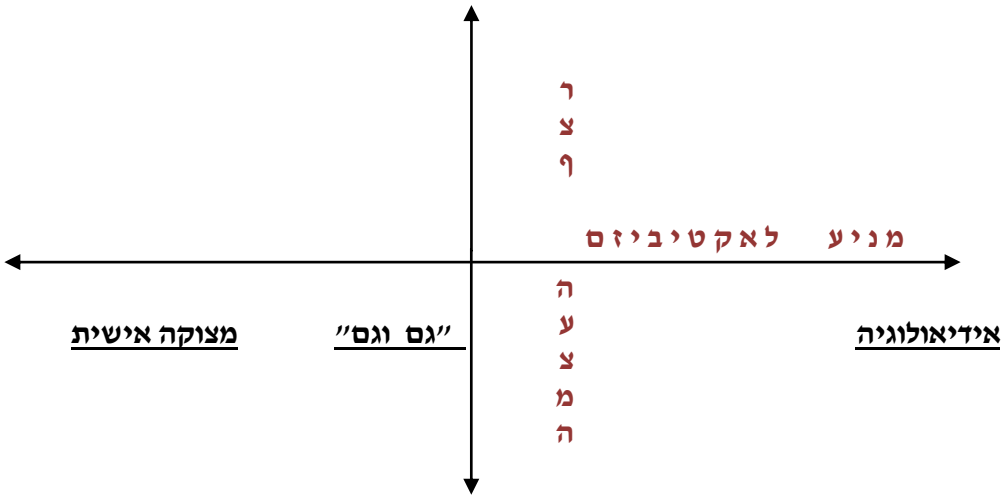
"...היו לי חיים קשים, נכות. לפני שחליתי עבדתי, כל החיים. ההליכה לאוהלים הייתה קשה... הילד הבן ה 3 שלי חשב שזה פיקניק... התחננתי לגנן שיפתח את הממטרה כדי לקלח את הילד. ...הגעתי לאוהלים כי הוצאה לפועל עיקלו לי הכל... ההתארגנות התחילה לפני שנתיים (בקיץ 2011), יצאנו שלוש אמהות חד-הוריות כשהבנו שהמצוקה הולכת וגוברת...."

3. אקטיביסטים שהמניעים לפעילותם משולבים: גם אידיאולוגיים וגם פרטיקולאריים-אישיים שנכנסו לזירה של שינוי חברתי בשנים האחרונות. מדובר על אוכלוסייה שרובה ממעמד סוציו אקונומי בינוני – אוכלוסיה צעירה, משכילה, חזקה, בעלת ידע ומיומנויות בנושאים מקצועיים מגוונים, בעלת נגישות טכנולוגית, אשר למרות הכול מצאה את עצמה במצוקה כלכלית. ניתן להניח כי **תפיסת עולם ערכית חברתית ביקורתית לצד מצוקה אישית** יצרה דיסוננס שהניע קבוצות חדשות לפעולה אקטיביסטית במטרה לשנות את המציאות. אצל פעילים אלה ה"אישי" הופך להיות גם "פוליטי" ומתורגם לפעולה אקטיביסטית של מחאה וקידום אלטרנטיבה.

קיימת דינאמיות בין הפרופילים האקטיביסטים השונים של וניתן לתארה באמצעות מערכת צירים. ציר X מתייחס לפרמטר של **מניע לאקטיביזם**, כאשר מצידו האחד של הציר נמצאים אקטיביסטים אידיאליסטים ובצידו השני מצויים אקטיביסטים במצוקה אישית. ובאמצע נמצאים אקטיביסטים שהם "גם וגם" - אידיאליסטים שנקלעו לקושי או פעילים במצוקה

אישית שתרגמו את מצוקתם האישית לפעולה חברתית ופוליטית. ציר Y מתייחס **למיקום של האקטיביסט בסדר החברתי בהקשר של יחסי כוח בחברה** על פי פרמטרים שונים: מעמד סוציו אקונומי, מוצא אתני, לאום, השכלה, מגדר, נגישות למשאבים ומוקדי כוח בחברה וכו'. בחלק העליון של הציר ניתן למקם אקטיביסטים חזקים ומנוסים בזירה החברתית ובחלק התחתון של הציר ניתן למקום אקטיביסטים מוחלשים הן מבחינת נגישות למשאבים ומוקדי כוח בחברה ובשלטון והן מבחינת ניסיון אקטיביסטי.

מקום חזק בסדר החברתי



מקום מוחלש בסדר החברתי

חשוב לציין שהכלי איננו סטטי אלא מניח שבסיטואציות שונות יש תנועה של אקטיביסטים על מערכת הצירים. למשל, הציטוט הבא מלמד על האופן בו אם חד הורית שיצאה למחאה מתוך ייאוש וחוסר אונים, נעה על פני רצף ההעצמה ועל פני רצף המניע לאקטיביזם:

"המעמד שהייתי בו אז זה לא המעמד שאני בו היום. פעם הייתי פונה לעמידר, היו אומרים לי "מי את?". היום, אין אחד שלא יודע מי אני. שומעים את השם, רועדים... היום הטלפונים שלי לא מפסיקים לצלצל... פונים אליי מלא... מה שאני יודעת אני מעבירה הלאה, שידעו הורים חד-הוריים מה הזכויות שלהן. בשבילי להיות פעילה זה סיפוק".

<u>האם ייתכן ממשק ושיתוף פעולה בין אקטיביסטים מפרופילים שונים?</u>

כשפעילים ממניעים אידיאליסטים ופעילים ממניעים פרטיקולאריים – אישיים מתממשקים מתקיים מפגש בין עולמות, תרבויות, זהויות ושפות שונות – שיח חיצוני, מופשט, תיאורטי וסוציולוגי אל מול היכרות עם המערכת מבפנים, נרטיבים קונקרטיים של מצוקה וכאב אישי. בשל השוני בין האוכלוסיות קיימים פערים וקשיים משמעותיים הן ברמת שיח והן ברמת שיתוף הפעולה האופרטיבי. אחד הגורמים המקדמים את החיבור בין הפעילים השונים הוא מחויבותם של הפעילים האידיאליסטים ונכונותם לפעול מתוך סולידריות, חיבור רגשי, אכפתיות עמוקה ומוכנות לסייע בקידום פיתרון של מצוקות אישיות. ההתגייסות, ההתמסרות **והטוטליות** של האידיאליסטים מהווים "כרטיס כניסה" משמעותי לחיבור ושותפות עם הפעילים האחרים.

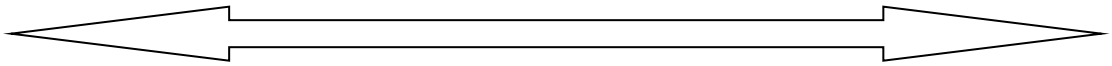
כמו כן, כאשר מתקיים מפגש בין פרופילים שונים של פעילים, אחת מנקודות המתח המשמעותיות עולה כאשר הקבוצה האקטיביסטית 'משכפלת' את יחסי הכוחות הבלתי שוויוניים שקיימים בחברה הכללית. במצב כזה האקטיביסטים ממניעים אידיאליסטים, שמגיעים מחוץ למעגל הדיכוי תופסים (באופן 'טבעי' כביכול) עמדות של כוח והנהגה בקבוצה, ודווקא אלה שהמאבק הוא שלהם (כלומר, מי שסובלים מהעוול ישירות) נדחקים לשולי הקבוצה. **היכולת לפרק במודע את יחסי הכוח** הללו מהווה "כרטיס כניסה" חשוב לא פחות לחיבור ושותפות בין פעילים. לכן, חשוב שאקטיביסטים אידיאליסטים יצטרפו למאבק ממקום של הזדהות ותמיכה ויאפשרו לנפגעי העוול את המרחב להגדיר את המאבק ולהובילו.

מפגש בין ארגונים ממוסדים לאקטיביסטים

שתי הצורות המוכרות ביותר של מערכות יחסים בין ארגונים לפעילים הן מערכת היחסים שבין ארגונים לבין נציגי קהילות מוחלשות ומערכת היחסים שבין ארגונים לבין מתנדבים. ככלל, בשתי הצורות הללו מאופיינת מערכת היחסים בכך שהאג'נדה, ההובלה וארגון הפעילות מוכתבים על ידי הארגון. **לעומת זאת, במפגש בין אקטיביסטים לבין ארגונים**, האקטיביסטים הם אלה שמגדירים ומובילים באופן עצמאי את השינוי החברתי בתחום שבחרו לפעול בו. לכן, בממשק שלהם עם הארגונים, האקטיביסטים בודקים עד כמה שיתוף הפעולה יכול לסייע להם בקידום מטרותיהם, ולא להיפך. כמובן, שהממשק בין הארגונים לאקטיביסטים מתאפשר כאשר קיימים הלימה בערכים ו/או מפגש אינטרסים בין שני הצדדים.

כדי להבין את מגוון הקשרים שבין פעילים לבין ארגונים, יש לזכור שבדומה לקיומם של פרופילים שונים של אקטיביסטים, ישנם גם פרופילים שונים של ארגונים. את סוגי הארגונים ניתן למקם על רצף. בצידו האחד של הרצף מצויים ארגוני מומחים, שמקדמים פיתרון בעיות חברתיות על ידי שימוש באסטרטגיות וכלים מקצועיים (כגון: בג"צים, סנגור, ניירות מדיניות, מחקרים, יעוץ וסיוע מקצועי וכו'), ובצידו השני של הרצף ניצבים ארגונים העובדים בגישה קהילתית, ומקדמים פיתרון של בעיות חבריות על ידי יצירת שותפות עם אוכלוסיות שסובלות מהבעיה, תוך כדי העצמתן. באמצע הרצף ממוקמים ארגוני מומחים בעלי אוריינטציה קהילתית, המשלבים תפיסות ואסטרטגיות מכאן ומכאן, בהתאם לצורך.

פרופילים של ארגונים



ארגונים קהילתיים **"גם וגם"** **ארגוני מומחים**

במפגש שבין פרופילים שונים של ארגונים לבין פרופילים שונים של אקטיביסטים קיימת דינאמיקת יחסים ייחודית לכל קבוצה:

ממשק בין ארגונים לאקטיביסטים ממניעים פרטיקולאריים – אישיים

המפגש בין אקטיביסטים ממניעים פרטיקולאריים (אשר מצויים במצוקה) לבין ארגונים עשוי להגיע ממקום של חולשה וחוסר אונים. מאזן הכוחות בין אקטיביסטים אלה לבין הארגונים הינו לטובת

הארגונים, כיוון שהידע והניסיון נמצאים בדרך כלל אצל אנשי מקצוע בארגונים. עם זאת, ניתן להבחין בסוגי יחסים שונים למדי בין אקטיביסטים ממניעים פרטיקולאריים לבין ארגונים, בהתאם לפרופילים השונים של הארגונים:

ארגוני מומחים שמקדמים שינוי חברתי פועלים בדרך כלל ברמת המאקרו. כאשר אקטיביסטים ממניעים פרטיקולאריים- אישיים יפנו לארגונים אלה, הם יקבלו סיוע בהתאם למידה בה הנושא תואם את הערכים ואת האג'נדה של הארגון. מטרתם המרכזית של ארגוני המומחים היא לקדם שינוי חברתי עקרוני באופן היעיל והאפקטיבי ביותר, עם או בלי נציגים אותנטיים של הבעיה. החיבור לאנשים שסובלים מהבעיה וייצוגם אמנם מספק לארגונים לגיטימציה, אך אינו מהווה מוקד משמעותי או הכרחי של פעילותם.

לעומת זאת, **ארגונים בגישה קהילתית**, כחלק מתפיסתם הערכית והמקצועית, מקדמים שינוי חברתי אך ורק בשותפות עם האנשים שסובלים מהבעיה החברתית. פיתוח והעצמת מנהיגות קהילתית, אשר מובילה פיתרון של בעיה שנוגעת לה באופן אישי, מהווה מטרה בפני עצמה עבור ארגונים אלה. לעיתים, מטרה זו חשובה יותר מקידום הפיתרון הרצוי באופן המהיר והאפקטיבי ביותר.

ממשק בין אקטיביסטים ממניעים אידיאולוגיים לארגונים

בניגוד לאקטיביסטים ממניעים פרטיקולאריים-אישיים, לרוב האקטיביסטים ממניעים אידיאולוגיים הם קבוצה חזקה, משכילה, בעלת מומחיות בתחומי תוכן שונים ועם ניסיון אקטיביסטי בקידום שינוי חברתי. לאור זאת, במפגש בין ארגונים לאקטיביסטים אלו קיים **מאזן כוחות שיווני למדי**. לפעילים אלה יש אג'נדה חברתית ברורה והם בוררים באופן ביקורתי עם איזה ארגונים לשתף פעולה ובאילו תנאים. בהקשר זה, שיתופי הפעולה הם לרוב אד הוק, לפי צורך השעה. בדרך כלל האקטיביסטים מוכנים שהארגונים יעזרו אך לא יתערבו או יובילו.

מורכבות רבה מתקיימת ביחסים אלה כאשר מדובר על קידום מאבק לאורך זמן. במקרים האלה עשויות להתעורר תחרויות על מנהיגות, השפעה, שליטה, קרדיטים ומשאבים. שני הצדדים מרגישים בעלות על האג'נדה ועסוקים בהתמקמות ביחס לעמדת הובלה ונראות.

סוגיה מורכבת נוספת ביחסים בין ארגונים לפעילים מסוג זה היא סוגיית הגבולות – אישיים, מקצועיים, ארגוניים, אתיים. המפגש עם פעילים "חדשים" בעלי מניעים אידיאולוגיים שמוכנים לפעולה טוטאלית ורדיקלית, הוא מפגש מאתגר עבור הארגונים.

"... אחד השסעים בין הארגונים לפעילים הגיע תוך כדי המחאה. לא הבנו איך אנחנו לא שם, איך הם לא רצו ללמוד מאיתנו. ...הפעילים הצעירים היו הרבה יותר טוטאליים מהארגונים... הרבה פעמים הם שברו כל מיני כללים, שחשבתי שהם עושים טעויות. לדוגמה, מישהי שעבדה הרבה עם פעילים, לקחה אנשים לישון אצלה בבית. חשבתי שהיא עוברת גבול. זה העמיד אותי סביב דילמה... פתאום באו הפעילים והזיזו את הגבולות, קצת מחוץ לאזור הנוחות...דבר שני זה שימוש בטקטיקות שלא היינו מוכנים להשתמש בהן, כמו פלישות {לבתים ריקים}. זה לא שלא תמכנו, אבל לא עודדנו... גם ברמת הגבול האישי וגם ברמת הטקטיקות הם אתגרו את הארגונים. עדיין יש חשדנות".

ארגונים, כמובן, מחויבים לפעול בגבולות החוק ולא רק בגבולות האפקטיביות ביחס לאופן שבו מעלים נושא לסדר היום הציבורי. אך מעבר לכך, נראה כי ההבדלים בין הארגונים לפעילים ממניעים אידיאולוגיים הינם הבדלים תפיסתיים (גישה רדיקלית מול גישה מתונה - ממסדית) ביחס לשאלה איך מקדמים שינוי חברתי ואיפה שמים את הגבולות האישיים והמקצועיים.

מפגש בין תרבויות

"יש קהל חדש של פעילים... ראיתי הרצאה שהמשיגה את זה כתאונת דרכים. פעיל בשטח מוצא רעיון, מתלהב ורוצה לקדם אותו, אבל כשמחפשים את המינוף בעזרת ארגון, הם מגיעים עם ההתלהבות הזו לארגון, ולארגון יש חומות ברורות, האם זה יושב על האג'נדה שלו, הארגון צריך להיות ממוקד. ואז אולי רוצים לקבל החלטות. צריך לנהל על זה תהליך. זו לא רק בירוקרטיה, אלא תפיסת עולם. אם אתה בא עם משהו טיפה שונה אתה מאתגר את המערכת באופן שמקשה על הארגון..."

כאמור, למרות הפוטנציאל לשיתוף פעולה, המפגש בין פעילים לארגונים הוא מורכב ומציף. המפגש בין שתי הקבוצות הוא גם מפגש בין שתי תרבויות שונות אשר במידה רבה מנוגדות ומתנגדות אחת לשנייה. להלן עיקרי ההבדלים:

פרמטר	ארגונים	התארגנויות של אקטיביסטים
מבנה	היררכי, מובנה ובירוקראטי.	רשתי/שטוח.
גבולות	ארגון, חוק, אתיקה, מקצוע, תפקיד.	אישיים, קבוצתיים.
מנהיגות וסמכות	פורמאלית וריכוזית.	בלתי פורמאלית ומבוזרת, מתוקף עשייה ומחויבות.
תהליכי עבודה (תכנון, קבלת החלטות)	תהליכים מובנים של בניית אסטרטגיה ותוכניות עבודה. תהליך קבלת החלטות ריכוזי.	אלתור, אסטרטגיה שמתפתחת תוך כדי תנועה בהתאם להזדמנויות ואילוצים. תהליך קבלת החלטות דמוקרטי המשלב רבים. שימוש בחכמת ההמון.
דפוסי התנהלות	ממסדיות, איטיות, נוקשות, תגובתיות נמוכה יחסית.	שאיפה לחתרנות ו'שבירת חוקים', ספונטניות, גמישות, דינאמיות, תגובתיות גבוהה, יצריות, יצירתיות, יוזמה ואחראיות אישית.

שונים אך משלימים

הארגונים והפעילים אומנם שונים למדי אחד מהשני אך הם גם משלימים. לפעילים יש להט, תשוקה, ספונטניות, גמישות, יצירתיות ונגישות לשטח, ואילו לארגונים יש גישה נוחה יותר למשאבים כלכליים וחומריים, ולרוב גם למוקדי כוח וידע. לפעילים יש יכולת גבוהה לקדם סוגיה בסדר היום ולעורר את השטח, אך לארגונים יש יכולת לקדם שינויים מערכתיים שדורשים אורך רוח ועבודה

בצורה שיטתית ומקצועית. ברור כי לשיתוף הפעולה וחיבור הכוחות בין הפעילים לארגונים יש פוטנציאל רב לחיזוק החברה האזרחית. עם זאת, שני הצדדים צריכים להבין ולקבל "כללי משחק" שלפיהם פועל כל צד.

ארגונים שמעוניינים לשתף פעולה עם אקטיביסטים חייבים להבין שמדובר בכללי משחק אחרים מבחינת התנהלות וקצב עבודה. כאשר לארגונים יש ממשק עם פעילים אשר חולקים את אותם הערכים ותחומי העניין, על הארגון להתכוונן למידה מסוימת של גמישות, ספונטאניות וחשיבה מחוץ ל"תוכניות העבודה", תוך כדי צמצום התנהלות היררכית ופורמליסטית. גישה זו תאפשר לנהל דיאלוג פתוח (ובקצב מהיר), כדי לבחון האם קיים מפגש אינטרסים בין שני הצדדים, באיזה אופן ניתן לאגם משאבים, וכיצד כדאי לקדם עשייה משותפת. כמו כן חשוב שארגונים יהיו רגישים לנושא הקרדיטים ויהיו נכונים לוויתורים מסוימים על האגו הארגוני לטובת שותפיהם האקטיביסטים.

אקטיביסטים שמעוניינים לשתף פעולה עם ארגונים צריכים להבין ולקבל שלארגונים יש אג'נדה, אינטרסים, אילוצים, מגבלות וקצב משלהם. לארגונים הקרדיט חשוב, בין היתר כי זה מאפשר להם להצדיק את קיומם מול התורמים והתומכים שלהם. כמו כן חשוב להבין שתהליכי עבודה בארגון (תכנון/קבלת החלטות) הם ארוכים ונוקשים יותר, יש לקחת זאת בחשבון ולהיערך מראש.

ולסיום, כל שיתוף פעולה פרודוקטיבי מבוסס על קשר בין אישי טוב ולכן כדאי ששני הצדדים ישקיעו ביצירת מערכת יחסים חיובית, פתוחה וכנה, שתאפשר להתמודד בצורה קלה יותר עם חילוקי דעות. כדי לצמצם אי הבנות יש חשיבות גם לתיאום ציפיות והגדרה של מטרות שיתוף הפעולה ומבנהו. התיאום כולל הגדרת חלוקת תפקידים ותחומי אחראיות של כל צד. חשוב להסכים מראש על אופן שבו יתקבלו החלטות ויינתנו קרדיטים. הבהירות והשקיפות מסייעות רבות ליצירת אמון וחוויה חיובית של שותפות.

התארגנויות של אקטיביסטים:

התארגנויות של פעילים הן התארגנויות מורכבות, במיוחד בשלב ההתהוות. לרוב, בתחילת הדרך לחברי הקבוצה יש אג'נדות ואינטרסים שונים. השונות עשויה להקשות על הניסיון ליצור הסכמה ביחס למטרה ולדרך הראויה להשגתה. למרות שקיימים פרופילים שונים של התארגנויות, ניתן לזהות מספר עקרונות פעולה מרכזיים אשר תורמים לחוסן ולאפקטיביות של הקבוצה:

עקרונות פעולה המקדמים אפקטיביות וקיימות של התארגנויות

1. מטרה משותפת כבסיס לשותפות

שונות גדולה מדי אינה מאפשרת לייצר מכנה משותף רחב מספיק לגיבוש חזון משותף ואף לא להגדרת מטרות מוסכמות. ההסכמה על מטרות משותפות חיונית לקיומה של ההתארגנות לאורך זמן. לכן, כדי שיהיו תנאים בסיסיים לבניית קבוצה פועלת ומחויבת חייבת להיות **מטרה קונקרטית ומוסכמת**. התמקדות בסוגיה חברתית אחת יכולה להקל על תרגום המטרה לפעולה.

2. בניית הקבוצה "פנימה" - בניית יחסים ואמון

אחד הגורמים המקדמים אפקטיביות וקיימות לאורך זמן של התארגנות פעילים הוא השקעה של הקבוצה בעבודתה פנימית. עבודה זו נזנחת לעיתים בגלל מחסור בזמן או תחושה שישנן סוגיות 'בוערות' יותר. עם זאת, קבוצות שמשקיעות זמן בגיבוש, בשיתוף בחוויות וקשיים **ובבניית והעמקת קשרים אישיים** גם מחוץ למסגרת הפעילות, מסוגלות להתמיד בפעילותן לאורך זמן רב יותר. חשוב להדגיש כי הכוונה אינה רק ליצירת יחסים טובים בין חברי הקבוצה, אלא בעיקר לביסוסם של **יחסי אמון**. על חברי הקבוצה להרגיש שהם פועלים בתוך קבוצה תומכת ומקבלת, לחוש שהם יכולים לסמוך על ההתארגנות כקבוצה, ולא רק על אנשים אינדיבידואלים.

לתחושת השותפות והסולידריות בין חברי הקבוצה יש תפקיד חשוב גם ביחס ליצירת **מוטיבציה לקידום משימה משותפת**. עשייה משותפת מונעת תחושה של בדידות וניכור ומייצרת יחסי אמון ובטחון הדדיים. הקפדה על כך שמשימות יבוצעו בזוגות או בקבוצות קטנות ולא על ידי יחידים מתוך הקבוצה, יכולה לסייע להעמקת הקשר והמחויבות של הפעילים - גם לביצוע המשימה וגם לחברי הקבוצה.

כאשר פרט מזדהה עם קבוצה, הזהות הקבוצתית הופכת לנקודת התייחסות להתנהגותו ולהחלטות שהוא מקבל. כתוצאה מכך, ניסיון לפעול למען האינטרס הקבוצתי הופך לאינטרס אישי. עבודה פנימית של הקבוצה מייצרת זהות וחוסן קבוצתיים שמסייעים בהתמודדות עם כישלון או קונפליקטים, כיוון שהפרט מייחס ערך לקבוצה ולא רק לתוצאות פעולותיה.

3. <u>ערכי ההתנהלות ותהליכי עבודה מוסכמים ולא ריכוזיים</u>

לאקטיביסטים שפועלים לקידום ערכים של שקיפות, שותפות ודמוקרטיה השתתפותית, אופן ההתנהלות של הקבוצה פנימה חשוב לא פחות מהשגת המטרות ב"חוץ". לאור זאת בהתארגנויות של פעילים מיושמים **ערכים של שותפות והתנהלות לא היררכית ולא ריכוזית.** ערכים אלה מאפשרים ריבוי קולות אך עשויים ליצור קשיים בקבלה וביצוע של החלטות. לכן, כדאי להשקיע בבניית תהליכי עבודה וערכי התנהלות מוסכמים ומתואמים. להלן מספר עקרונות ושיטות עבודה:

- ✓ **הובלה מתוקף יוזמה ומחויבות אישית:** המנהיגות בפועל נמצאת אצל מי שמחזיק בתשוקה ולהט ביחס לנושא ספציפי. כך, בפועל ההובלה נמצאת אצל מי שיוזם ומקדם באופן אקטיבי את הנושא או הפרויקט שעל סדר היום. שיטה זו מאפשרת צמיחה של מנהיגים מתחלפים בהתאם לסוגיה, אך חשוב לשים לב: לאורך זמן, הובלה אינדיבידואליסטית לא מסייעת בבניית קבוצה פנימה ולא מייצרת תחושת שותפות. הובלה שכזו עשויה לייצר במשך הזמן קונפליקטים על כוח, סמכות וקרדיט.

- ✓ **הסכמה על תהליך קבלת החלטות לצד "אוטונומיה מתואמת":** ניתן למקם את תהליכי קבלת ההחלטות של אקטיביסטים על **הרצף** שבין תהליכים מוסדרים ומובנים של קבלת החלטות, לבין מרחב פתוח של יוזמות שפעילים מקדמים באופן עצמאי לטובת הנושא המשותף, ללא תיאום עם שאר חברי הקבוצה. אופן קבלת ההחלטות בקבוצה מושפע ממבנה, וותק, ערכי ההתנהלות, מטרת ההתארגנות ופיזור גיאוגרפי של חבריה. ניתן להבחין בשני מודלים מובהקים לקבלת החלטות, אשר נגזרים ממבנה ההתארגנות:

מבנה אורגני כולל מסגרת של פגישות עבודה קבועות. בפגישות אלו זורם מידע, מועלות הצעות ויוזמות, מתארגנים צוותי פעולה ומתקבלות החלטות **בקונצנזוס או לכל הפחות לפי החלטת הרוב.** מודל זה של קבלת החלטות תורם לתחושת שותפות, שייכות ובעלות על ההחלטות שמתקבלות בקבוצה.

התארגנויות הפועלות לפי **מבנה רשתי** מאופיינות בפיזור גיאוגרפי רחב, ללא גבולות ברורים של השתייכות אך עם חזון, ערכים ומטרה משותפים. התארגנויות אלו נעזרות רבות בכלים טכנולוגיים (פייסבוק, גוגלדוקס ואחרים) שמספקים פלטפורמה לשיח ומאפשרים זרימת מידע. בהתארגנויות הפועלות במבנה רשתי יכולה להיות קבוצת "גרעין" שבה מתקיימים תהליכים מובנים יותר של קבלת החלטות וחלוקת תפקידים. לצד זאת, חברי הרשת, הנמצאים במעגלים חיצוניים יותר, פועלים באופן אוטונומי יותר בשטח שלהם ללא תלות בחברים אחרים. החיבור של המעגלים החיצוניים לרשת נעשה לטובת החלפת רעיונות, שיתופי פעולה, קבלת השראה ועזרה. גם במבנה הרשתי, למרות המנגנון המבוזר, קיימת בהירות ושקיפות ביחס לתהליכי עבודה מוסכמים, בהתאם לערכי **"האוטונומיה המתואמת"**.

מודל התנהלות זה תואם גישת המאבק הבונה[2], לפיה מגוון דרכי הפעולה הננקטות במאבק הן לגיטימיות, ואין צורך לבחור ביניהן. אסטרטגיות פעולה שונות יכולות לחזק זו את זו ולהתוות 'שותפות משוחררת' אשר מאופיינת בחופש פעולה במסגרת קווים אדומים מוסכמים. בגדרן של הסכמות רחבות אלו, יש לקבל בברכה יוזמות שונות של שחקנים שונים במאבק, מתוך ההנחה שאין פעולה אחת נכונה, אלא מגוון הזדמנויות שלא ניתן מראש להעריך את הפוטנציאל הטמון בהן. כך, ניתן להחליף את השאיפה לקונצנזוס בשאיפה **למגוון פעולות מתואמות.** לאור הגישה, משתנה לחלוטין אופי הדיון הקבוצתי:

עקב כך משתנה לחלוטין אופי הדיון הקבוצתי: מטרתו אינה עוד להגיע להסכמה רחבה ולדרך פעולה אחת המקובלת על כולם, אלא לשמש במה להצגת מגוון רחב של יוזמות לשינוי ולקבל משוב מחברי הקבוצה. בנוסף, הדיון מאפשר ליוזמות שונות לפעול בצורה מתואמת ומונע כפילויות ואי-הבנות.

- ✓ **"אסטרטגיה מתפתחת":** במידה רבה אצל אקטיביסטים המושגים של תכנון, תוכניות העבודה ואסטרטגיה שנקבעים מראש נתפסים כבעלי אלמנט נוקשה וריכוזי, אשר מגביל את היכולת להגיב בזמן אמת לצרכים, רצונות והזדמנויות שעולים מהשטח. רוח האקטיביזם מאופיינת בדינאמיות, גמישות, פריצת גבולות, תגובתיות גבוהה ויכולת לאלתר תוך כדי תנועה. לפיכך, התנהלות לפי העיקרון של "אסטרטגיה מתפתחת", נתפסת כמתאימה יותר לאקטיביסטים. עיקרון זה כולל תכנון לטווח קצר תוך זיהוי הזדמנויות, אילוצים ורצונות, על מנת לאפשר פעולה שמקדמת את המטרה, ולאחר מכן, הפקת לקחים והחלטה על הצעד או הפעולה הבאה.

סיכום:

[2] עוד על "מאבק בונה" ניתן לקרוא במאמר של תמי רובל- ליפשיץ ויעל בן דוד בקישור שלהלן: http://www.shatil.org.il/node/2514

מאמר זה הינו שלב ראשון בלמידה על אקטיביסטים בישראל ועל הממשקים שהם מנהלים עם ארגונים. המחאה של קיץ 2011 חשפה שחקנים חדשים בזירת החברה האזרחית בישראל – אקטיביסטים אשר פועלים בדרכים מגוונות לקידום ערכים של צדק חברתי וסביבתי. מציאות חדשה זו מייצרת הזדמנויות ואתגרים חדשים עבור הארגונים הוותיקים לשינוי חברתי. ארגונים אלה צריכים ללמוד כעת כיצד לעבוד עם האקטיביסטים וכיצד לשתף פעולה עימם, למרות ההבדלים במאפיינים ובאופן ההתנהלות של שני הצדדים. מתוך הנחה כי מעגלי האקטיביזם יתרחבו בשנים הבאות, על ארגונים לשינוי חברתי להשכיל וללמוד כיצד לייצר שותפויות מגוונות עם סוכני השינוי החדשים, על מנת לקדם ערכים ומטרות משותפות.