

חוזרים הביתה

מספר חודשים אחרי שנקלע למבוי סתום, פתח קיבוץ שיבולים במהלך שאיפשר סיום מוצלח לשלב ההחלטה על מנגנון ההתחשבות במסגרת תהליך שיוך הדירות. כיצד כל זה קרה? על כך, בשורות שלפניכם

מאת: שמוליק דודאי, ד"ר מאי לימור וינטר ואמוץ שורק

באביב של שנת 2010, ריחף מעל קיבוץ שיבולים סימן שאלה גדול. דווקא עכשיו, אחרי עבודה רבה, כשתהליך השיוך המיוחל התקדם ונראה כמעט בהישג יד, נקלע התהליך למבוי סתום. עמדה השאלה: האם יוכל הקיבוץ לחצות את משוכת ההתחשבות? ושאלה קשה יותר: האם נגזר על שיבולים להיקלע למקום של וויכוחים וחילוקי דעות, או שמא ישכיל "לחצות את הגבעה" ולהמשיך לשגשג ולהתפתח במתכונת קהילתית חדשה?

מספר מנהל הקהילה: "מעט אחרי חג הפסח פנינו ל"מצפן". הייתה לנו תחושה שאם לא נגייס לעזרתנו כוח חיצוני, לא נוכל לסיים בהצלחה את שלב השיוך". האמת? במהלך הפגישה הראשונה (עם שמוליק דודאי ולימור וינטר) נראה היה כי הקיבוץ מצוי במצב משברי, כזה שהיציאה ממנו תהיה לא פשוטה.

מבחינה מסוימת, שיבולים הוא תמונת ראי של התנועה הקיבוצית כולה. מישוב שהוקם על בסיס מוצק של ערכים ואידיאולוגיה, הפך לקהילה הנאלצת לבחון סוגיות מרכזיות כמו כסף וחלוקת משאבים. ובמילים אחרות: שיבולים אמור להחליט כמה כסף יעבור עתה מיד ליד. עד לפני כחצי שנה, נראה היה כי שמיכת הפוך קצרה מדי. מקצה אחד משכו הצעירים, מקצה שני משכו הוותיקים. כל צד התלונן ש"קר ואין די כסו".

רקע קצר: כמו בקיבוצים רבים, החל תהליך השיוך ממקום של דיור לא שוויוני. בשיבולים, מתגוררים הצעירים, בעלי המשפחות, בבתים גדולים יותר. אמרו

הוותיקים - בצדק מסוים - כי בתי הצעירים נבנו בכספים משותפים וכי מגיע להם החזר שיאזן בין הבתים הגדולים ובין בתיהם הקטנים.

והצעירים? הללו חצו זה מכבר את גיל הארבעים, הם טענו כי מוטל עליהם עול הקיום וההתפרנסות, ובגילים לא יוכלו לשאת בעול נוסף של החזרים כספיים גדולים במסגרת מנגנון האיזון.

בשיבולים נפתחה תיבת פנדורה. משנפתחה, הופתעו החברים מגודל השדים שפרצו ממנה. מצד אחד הוותיקים, חברים שייסדו את הקיבוץ לפני 61 שנים. "לכם יש בתים גדולים", טענו מול הצעירים, "שנבנו מכספי הפנסיות שלנו".

מנגד, טענו הצעירים – "אנחנו עובדים, משלמים מיסים, ובכללם מס איזון שברובו מופנה לדאגה למבוגרים. בנוסף, אנו נדרשים לסייע לילדינו בשכר לימוד למכללה או אוניברסיטה, דבר שבעבר, הקיבוץ דאג ומימן".

כאן, כמו גם בקיבוצים אחרים, נקודת המוצא היא פחד. מחברים בקיבוץ שיתופי, ששום עננה של דאגה קיומית ממשית אינה מרחפת מעל חבריו, הפכו אנשים למודאגים. מקולקטיב שחבריו ערבים זה לזה, לאוסף פרטים המרוכזים בדאגות אישיות ותחת ערבות מצומצמת.

בעצם, העלתה סוגיית ההתחשבות נושא כאוב ונרחב יותר. תהליך השיוך שיקף סדק שהלך והתרחב ברקמת חיים עדינה, שספגה זעזועים קשים בעשורים אחרונים. במשפט פשוט, ניתן לתמצת ולומר: אם הקיבוץ לא יכול יותר לדאוג לי, אולי הגיע הזמן שאדאג אני לעצמי, ורק לעצמי?

הפיצול המשני

עוד לפני שפנו לחברת "מצפן", ניסו חברי הקיבוץ להגיע להבנות משותפות באמצעות צוות פנימי. משהו בנוסח: הצעירים יתחשבו יותר בוותיקים, יפנו אליהם משאבים ניכרים יותר. ניסיון זה לא צלח.

חוסר הסכמות על חלוקת המשאבים, הפך לשיחת היום בישוב. חבורות חבורות החלו לדבר בתסכול ובכעס רב. את הסאה גדש מכתב הצעירים, שניתן לסכמו בחמש מילים: "אם יפתח מחדש הדיון בוותיקים, לא נשתתף בתהליך השיוך".

בשלב זה פנתה הנהלת הקיבוץ ל"מצפן", על מנת לקיים תהליך מהיר של הדברות והסכמות.

לחזור לאכפתיות ולביחד

בפגישה ראשונה עם אנשי מצפן, הועלו מספר דברים חשובים. תואר מצב לפיו במשך שנים ארוכות, לא התקיים בקיבוץ תהליך של שיתוף וגילוי מצוקות. לא פלא, ששמיכת הפוך נמשכה ונגררה ללא הרף מצד לצד. הצעירים עסקו בדאגותיהם שלהם. הוותיקים לא היו מודעים למצוקות הצעירים, וביקשו לקבל מהתהליך את שמגיע להם. נושא נוסף שקיבל חשיבות שונה אצל הצעירים והמבוגרים, הוא ההורשה. אצל הצעירים, ההורשה נראית רחוקה, לא בראש סדר העדיפויות. אצל המבוגרים, היכולת להוריש לילדיהם הינה מוחשית מאוד.

למעשה, חלקים מהותיים בקהילה לא ממש הכירו זה את זה – עובדה שגרמה לרף חשדנות גבוה. בהתבטאויות גלויות שלאחר מעשה, אמרו החברים בגלוי: היינו בטוחים, שמכאן והלאה כבר לא נמשיך יחד כקהילה.

מספרים שמוליק דודאי ולימור וינטר, שהובילו את התהליך:

"אל מול האווירה בקיבוץ, הצבנו לעצמנו מספר יעדים:

1. לוותר על התחשבנויות היסטוריות שאין עליהן לעולם הסכמה וליצור

מהלך של התקדמות לטובת כולם.

2. לפוגג את אוירת החשדנות.

3. לסיים בהצלחה את תהליך ההתחשבות.

"לאחר ששקלנו את הדברים, החלטנו להחזיר לחברים את תחושות המעורבות, האכפתיות והיחד - אבני יסוד, שמהם שאב הקיבוץ את כוחו. פרסמנו במשק מודעות. קראנו לכל חברי הישוב ליטול חלק בתהליך גיבוש ההסכמות. קיוונו לפורום נרחב. אמרנו לחברים: משבר הוא בעצם הזדמנות. אתגר. ביכולתנו וכוחנו לאחד שותפים, לנסות לזהות מחדש מטרות משותפות. מטרה משותפת ראשונה: לסיים את תהליך ההתחשבות. לא נסיים - לאיש לא יהיה בית (תרתי משמע...).

"המטרה הייתה כפולה. ברמה הקהילתית של שיבולים, שאפנו ליצור ולחזק תשתית חברתית, הנוגעת לחיי יום יום. רצינו ליצור חיבור חזק בין כל שכבות הישוב, להפוך מאויב לאוהב. בשלב מאוחר יותר, היה לנו חלום: להחזיר את שיבולים למקום מסורתי, חזק, מוכר, שבו אנשים מקשיבים זה לזה ומפעילים שוב עיקרון של עזרה הדדית.

"לקריאה שלנו נענו 14 אנשים, מכל שכבות הגיל. שמחנו. הייתה זו התחלה טובה. באוויר ניכרה אווירה של מתח וחשש. אבל כבר במפגש ההוא החלו להישמע צלילים אחרים. פתחתי ואמרתי, שאני מעריכה את העובדה שהגיעו לפגישה, שבמקום לתקוף או להתגונן הם מוכנים להתפייס ולהושיט יד".

ממכשול למנוף

"במפגש ראשון החלטנו לאורר. להוציא לאור את כל השדים השחורים. לאחר שחילקנו את המשתתפים למספר צוותים, הטלנו עליהם משימה: להעלות על הכתב את כל מכשולים שימנעו מאיתנו להצליח להגיע להסכמות. היום קשה להאמין, אבל 14 המשתתפים רשמו לא פחות מ-47 סוגי מכשולים.

"למעשה, הייתה ביניהם הסכמה גורפת אחת:
שני הצדדים שקועים בויכוחים היסטוריים, חשדניים, וקשה להם לדבר עם הצד
השני..."

"מצד אחד לא פשוט, ומצד שני, היכולת לומר 'היכן קשה לנו' יצרה קרבה,
ביטחון, האירה מקום של אופטימיות. כבר בסיומו של מפגש ראשון, נראו חיוכים
ראשונים, מן תחושה זהירה ש'יש עם מה להמשיך הלאה'.

"ועדיין, נדרשו לנו מספר פגישות נוספות כדי ליצור יותר אמון ושיתוף. במהלך
הפגישות הבאות, התפוגגה מעט החשדנות. חברים דיברו על עצמם. ותיקים
כצעירים פרשו מסכת של קשיים, חששות, התחשבנויות מהעבר. אט אט, החלו
חברי הצוות לראות לא רק את עצמם, אלא גם את אלו שיושבים מולם.

"ואז, הגיע הזמן להפוך את הקושי למנוף. הכללנו את 47 הבעיות לשמונה
מכשולים, אותם הפכנו לאבני דרך. דוגמא: מכשול של 'לא מכירים זה את
מציאותו של זה', הפך לאבן דרך – 'להכיר זה את מציאותו של האחר'. מכשול
נוסף: 'אין לנו מידע על תחום שיוך והתחשבנות'. אבן הדרך: 'נקבל ידע על
נושאי התחשבנות ושיוך'."

אופקים חדשים

"בשלב הבא רצינו להראות אופקים חדשים. חשוב היה להבהיר כי מדובר לא
רק בתהליך תיאורטי, כי אם בסיכוי גדול להצלחה מעשית בשטח. לשם כך,
הזמנו את הצוות לסדנה בת יומיים. הסדנה יצרה בסיס של ידע והכרות עם
תהליך ההתחשבנות כולו. לסדנה הזמנו גם שני חברי קיבוצים שהובילו
תהליכים דומים בקיבוצם. הללו סיפרו כיצד חצו בהצלחה את תהליכי השיוך
במשקיהם. עבור כולנו, הייתה זו חוויה משמעותית ומקדמת. משהו כמו: כבר
היה מישהו שחצה לפנינו את הים, ועכשיו הוא מספר לנו איך נראים 'החיים
שאחרי'.

"עם סיום הסדנה הגיע השלב הבא. ביחד עם כל חברי הקבוצה, ניסחנו טיוטא ראשונה למסמך ההסכמות. היה זה בספטמבר 2011, מספר חודשים לאחר שהתחלנו את התהליך. במפגשים הבאים עברנו על הטיטא שוב ושוב. חשוב היה לנו להבהיר כי מדובר במסמך פתוח. אמנם העקרונות נכתבו, אך שום מהלך לא בוצע בכפייה.

"ועדיין, ידענו, אנו ניצבים בפני קושי לא קטן. 14 חברי הצוות תפקדו כסיירת. הם בחנו את תוואי השטח והכירו אותו היטב. עתה, היה עליהם להוביל קדימה את 'הכוח שנותר מאחור'. חברי הצוות ביטאו את החשש בגלוי. 'אנחנו עברנו תהליך', אמרו לנו, 'אבל שאר חברי הקיבוץ שלא חוו את המפגשים, כיצד הם יגיבו?'

"כדי ליצור תהליך רחב ומשתף קיימנו מעגלי דיון לכלל הציבור. חילקנו את כל חברי הקיבוץ לשבע קבוצות. מנחי הקבוצה היו מתוך הצוות המוביל : ותיק וצעיר".

המפגשים התקיימו בבתי חברים, על כוס קפה ועוגה. האווירה, שהייתה בהתחלה חשדנית, הפכה בהמשך לחמימה ואינטימית. התהליך היה מרשים. שיחות מרירות סגורות הפכו לדיאלוגים פתוחים ובונים. התנגשויות והתמודדויות הפכו לרבי שיח של שיתופי פעולה.

שמוליק ולימור הכינו את המנחים ותרגלו לא מעט סימולציות של התנגדויות. "הסבירו לחברים", הנחו את המנחים, "שמדובר רק בטיטא. אל תנסו לשכנע או לקדם דברים. נסו להביא רק פידבק. כתבו את כל מה שנאמר. הקשיבו, תנו לדברים לצאת החוצה".

להחזיר לקיבוץ את שרביט הובלה

במהלך המפגשים הכללי ישוביים, הובילו אנשי מצפן תהליך משני נוסף. אט אט, בעדינות, הגישו לחברי הקיבוץ את שרביט ההובלה. נטעו בהם תחושה כי ניתן לגייס משאבי כוח פנימיים, רבי עוצמה, שיובילו את הקיבוץ לדרך שונה וטובה יותר. זו הקהילה שלכם, הם שידרו לחברים. אתם יכולים - בכוחות עצמכם - להחזיר לעצמכם את יכולת ההובלה וההנהגה.

אחרי ארבעה חודשים של עבודה מרתקת ומאומצת, נראה היה כי מתקרבים אל קו הסיום. מסמך ההבנות שונה שוב ושוב, בהתאם למשובים שהתקבלו מחברים. ניואנסים חודדו ודויקו. מילים תוקנו. סמוך לחגיגות יום ההולדת של הקיבוץ, הוצג מסמך מתוקן והוכרז על קיומה של אסיפת חברים. עכשיו, נותרה השאלה: האם המאמצים, השיחות וההבנות יניבו פירות, יסללו הלאה את דרכו החדשה של הקיבוץ?

תוצאות ההצבעה הפתיעו את כולם. עם תום בדיקת הקלפי, עלה כי 114 אנשים, 69 אחוזים מכלל 165 חברי הקיבוץ, השתתפו בהצבעה. בעד מודל ההסכמות, כפי שגובש ע"י הצוות בעזרת אנשי מצפן, הצביעו 103 חברים וחברות. נגד ההצעה הצביעו חמישה חברים בלבד. שישה נרשמו כנמנעים.

מסכמת לימור: "כשניגשנו לערוך את סיכום התהליך, הגענו למסקנות הבאות:

1. השגנו כצוות את המטרה הראשונית, בכל הקשור לשלב ההתחשבות.
2. שיבולים הצליח לחלץ את עצמו ממצב של תקיעות. בקיבוץ נוצרה תחושה של הישג, ידיעה שניתן להתגבר על בעיה בכוחות משותפים ולחצות משבר משמעותי.
3. בשיבולים החלו ניצנים של דיאלוג סובלני ויותר איכפתי בין שכבות חוצות גיל.
4. כתוצאה מכך, מתאפשר שיח פתוח קצת יותר, על המשך דרכה של הקהילה בשיבולים.

האתגרים הבאים של שיבולים מורכבים, נוגעים גם הם בחלקים המהותיים של חיי הקהילה בקיבוץ. אנו משוכנעים, כי ההתמודדות המוצלחת עם הקשיים, בתהליך ההתחשבות, ייצרבו בזכרון הקהילתי והאישי ויהוו מקור לכח ולתקווה בהמשך תהליך עיצובו המחודש של הקיבוץ".

שמוליק דודאי הוא מנכ"ל חברת מצפן

ד"ר מאי לימור וינטר היא חברת מצפן ומובילת תהליכי צמיחה ושינוי.

אמוץ שורק הוא ביוגרף ישובי
