

שש אסטרטגיות לשינוי בקהילה

פרופ' בארי צ'קוואי

פרופסור לעבודה סוציאלית
באוניברסיטת מישיגן

תרגום: לאה צפורי - בש

הרצאה שנתית לזכרו של ארני פינס ז"ל
3 במאי 1990
באוניברסיטה העברית בירושלים

יוסף י. שורץ. הוא חזר ארצה בשנת 1974 כעולה חדש, לכהן במשרת מנכ"ל- המשנה של ג'וינט-ישראל, וכמנהלו של המטה האזורי למזרח התיכון של הג'וינט העולמי, תפקידים אותם מילא בהצטיינות ובנאמנות רבה עד ליום מותו, בשמונה בפברואר 1978.

בתפקידו כיועץ לבית הספר ברוואלד וכמורה לפיקוח בעבודה סוציאלית, הותיר חותם בל ימחה על הצוות ועל התלמידים. התעניינותו הבלתי-נלאית במקצועו הובילה אותו לתנוך פרויקטים ותוכניות רבים בברוואלד ובבתי ספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטאות אחרות.

עוד שנים רבות ימשיך ג'וינט-ישראל לקצור את הפירות הברוכים של הזרעים שטמן. הסגל, שהקים ושעזר לאמן אותו; האנשים, שאותם בחר כדי להפיח חיים בתוכניות הרבות - תוכניות שבעיצובן נטל חלק פעיל על-מנת שיהפכו לשירותים חיוניים ומתפקדים - כל אלה ימשיכו לפרוח ולשגשג, למלא את יעודם, ובכך יהוו לו מצבה חיה.

השפעתו תהיה תמיד ניכרת בתנועת המתנ"סים, שהוא היה מיוזמיה וממקימיה ושבזכותו שגשגה והתפתחה, ורוחו עוד תמשיך לפעם בתוכנית על-שם ד"ר יוסף י. שורץ, וכן בהנהגתו שהנהיג את אש"ל - האגודה לתכנון ולפיתוח שירותים למען הזקן בישראל. לא במהרה יימחה רישומו מחינוכם ומאימונם של העובדים הסוציאליים, בזכות תרומתו לפיתוח תוכניות הלימודים ובזכות פעילותו החינוכית בכיתת הלימודים.

אפילו בימי מחלתו הקודרים ביותר לא חדל מלשאת בעול על-מנת להבטיח שישראל תהיה מקום טוב ביותר לגור בו. חייהם של אלפי אנשים, שמעולם אף לא הכירו את ארני, הופרו והועשרו כתוצאה ממאמציו הבלתי-נדלים.

יהי זכרו ברוך וימשיך לשמש כמאור לממשיכים בדרכו.

דצמבר 1990.

מרצים בהרצאות לזכרו של א. מ. פינס

תשל"ט	-	ישראל כ"ץ
תשמ"א	-	ארנולד גורין
תשמ"ב	-	רוברט פרלמן
תשמ"ג	-	דוד בר-גל
תשמ"ד	-	אורי ינאי
תשמ"ה	-	ברנרד ריסמן
תשמ"ו	-	ג'רלד ב. בוביס
תשמ"ז	-	ראובן כהנא
תשמ"ח	-	פליס דוידזון פרלמוטר
תשמ"ט	-	הלל שמיד
תש"ן	-	אלפרד כץ
	-	בארי צ'קוואי

שש אסטרטגיות לשינוי בקהילה

(הרצאה לזכר ארנולף פינס, 3 במאי 1990)

בארי צ'קוואי

לכבוד רב הוא לי להקדיש הרצאה זו לזכרו של ד"ר ארנולף פינס שעל חייו ועבודתו היה לי העונג לשמוע מפי חבריו לעבודה, ידידיו ובני משפחתו, בארץ ובחול. סופר לי על הישגיו האקדמיים ועל מאמרו בנושאי הרווחה החברתית; על תרומתו המקצועית לתחום העבודה הסוציאלית וללימודי העבודה הסוציאלית; על מורשתו החיה בתוכניות שהקים ועל האנשים שעליהם האציל מרחו.

תודותי, מקרב לב, מופנות לגברת מרגוט פינס, עבוד הומן שהקדישה לי והרעיונות שבאו לידי ביטוי בשיחותינו הרבות והבלתי נשכחות; לקילגות בבית הספר לעבודה סוציאלית ע"ש פאול ברוואלד; לצוות בתוכנית ע"ש יוסף י. שורץ להכשרת מנהלים וסגל בכיר במרכזים קהילתיים ולחברה הישראלית למתנסים. תקוותי היא שהרצאתי זו תהא הולמת את האיש וכי הומן המקדש לה כאן ישרת כראוי את המאוינים.

באיזו מן האסטרטגיות הבאות טמון הפוטנציאל המירבי להסמכת (Empowerment) הקהילה שאליה אתה משתייך - גיוס המוני, פעולה חברתית, שיתוף תושבים, מעורבות הציבור בחקיקה ובניהול המסד, חינוך הציבור או פיתוח שירותים מקומיים?

השיבותה של שאלה זו רבה הן בארצות המתועשות והן בארצות המתפתחות. בעקבות שינויים פוליטיים וכלכליים בארצות המתועשות, תחומי אחריות שבעבר היו ציבוריים, מועברים לידי רשויות מקומיות ומציבים אתגר בפני קהילותיהן לפתח את כישוריהן. גם במדינות המתפתחות, ארגונים ממשלתיים ושאינם ממשלתיים מעצבים לעצמם מדיניות קהילתית אשר יישומה, ברמה המקומית, דורש משאבים. יש אפשרות וצורך לחשוב על בחירה בין האסטרטגיות השונות לשינוי קהילתי.

הבעיה מתעוררת באמריקה הצפונית והדרומית, באירופה ואסיה, באפריקה

ובאיוזורים אחרים. העובדים הקהילתיים פועלים במסגרות התנדבותיות - ציבוריות ופרטיות; בתחומים תפקודיים, כמו - דיור, בריאות, ושירותי אנוש; ובנושאים של מעמד, גזע ומין, באיוזורים עירוניים וכפריים. שיטת עבודתם שונה ממקום למקום - מגדות הנגס ויערות האמזונס ועד לשכונותיה של דטרויט - אולם כולם מאוחדים בדעה שהקהילה הינה היחידה הנכונה לפתרון בעיות (Durning, 1989).

מטרתי במאמר זה, להבחין בין שש אסטרטגיות לשינוי קהילתי. רק חלק קטן מן הדימונים בסוגיות של שינוי קהילתי עורך הבחנה שכזאת ומפריד בדקדקנות בין הגישות האלטרנטיביות השונות, למרות היותן תנועות גפרדות שלכל אחת בסיס אמפירי ותבנית פעולה משלה.

על אף ההתעניינות הגוברת בשינוי קהילתי, נשאר הנושא בלתי מפותח, יחסית, כתחום התמחות. כתוצאה מכך, קיימת הנטייה לקבל השקפות שונות זו מזו או השקפה אחידה על שינוי קהילתי, הכוללת צורות רבות של עשייה. לפני למעלה מ- 20 שנה תיאר Jack Rothman (1968) שלושה דגמים של ארגון קהילתי, ואולם יש צורך במאמצים חדשים כדי להקיף את השינויים שחלו מאז ולדווח על עשייה עתידנית. מטרתי, בהרצאה זו, להעניק מידה רבה יותר של בהירות בהמשגת אסטרטגיות לפעולה, בתקווה שהדבר יתרום לידע ולחזיון התחום.

דרכים להסמכה קהילתית

באיוז אסטרטגיה טמון הפוטנציאל המירבי להסמכת הקהילה שאליה אתה משתייך?

הרשו נא לי לפתוח במספר מילים להבהרה מושגית. אפתח במושג אסטרטגיה. אסטרטגיה היא המדע והאומנות של הפניית משאבים לעבר יעדים. זהו תהליך הכולל חשיבה, גישה לפעולה, ושיטה של התקדמות בכיוון הרצוי. דרך זו כוללת בחירה ורצף, שלבים ועיתוי וגם שילוב שונה של תפקידים וסגנונות. אסטרטגיה מוכיחה על מחויבות לחשוב קדימה, לצפות חלופות ולהשיג תוצאות.

אסטרטגיה יכולה לשמש כמשאב לשינוי קהילתי ואולם בכל קהילה, יש נטייה בקרב העובדים לא לחשוב או לפעול באופן אסטרטגי. מתקרים מראים כי גם אם העובדים מכירים בחשיבות העליונה של האסטרטגיה, קוראים ספרות או מקבלים הכשרה בנושא, רובם טרודים בצורך לפעול מתוך מחשבה מהירה

ולטווח קצר. על-פי-רוב, הם פועלים בסביבות פוליטיות או כלכליות מעוררות כשמקורות הסיוע הבלתי יציבים שלהם מאלצים אותם להגיב למצבים או למאבקי השרדות, במקום לפעול בצורה אסטרטגית. ואולם כל זה רק מגביר את ערכה של האסטרטגיה כמשאב לשינוי קהילתי (Hasenfeld ו-Perlmutter; 1989, Schmid, 1984).

שנית - אדבר על הקהילה. למילה "קהילה" פרושים ושימושים רבים (Cox, 1987). נהוג לתפוש את הקהילה כמקום שבו גרים אנשים (כמו, כפר או עיר), כקבוצה באוכלוסייה עם מאפיינים דומים (כמו, כפריים, או קשישים), כדאגה משותפת של בני אדם (כמו, חופש הדת, המעמד או האישות). נהוג, גם כן, לקשור את הקהילה ליחסים חברתיים המאופיינים על ידי קירבה אישית, עומק רגשי, קשר חברתי והמשכיות בזמן (Nisbet; 1968 Baltzell, 1969). השימוש במושג "קהילה" תכוף יותר מאשר הגדרתו. וכאשר מגדירים את המושג "קהילה", השימוש בו נעשה בצורות הרקדוקיות של שם העצם ושם התואר שלו.

"קהילה" הינה גם יחידה לפיתרונות בחברה - היא תהליך שבאמצעותו תופסים האנשים יוזמה ופועלים יחדיו. היא שונה באיוזורים שונים, אך כללית, היא מתבססת על הסברה שלבעיות הצומחות מתוך הקהילה נמצא פתרון בקהילה עצמה, וכי בני אדם צריכים להתערב ולפעול בעניינים המשפיעים עליהם ברמת הקהילה. ולכן, "קהילה" היא יותר משם עצם או תואר - היא גם פועל המתייחס לאמצעי התערבות ולתהליך השתתפות בחברה (Stewart; 1985, Eng, 1988). מהי, איפוא, קהילתך? מהי יחידת הפתרונות שלך?

שלישית, אדבר על "הסמכה" (Empowerment). למילה זו משמעויות ושימושים רבים (Rappaport, 1981). נהוג להסתכל על "הסמכה" כעל תהליך שבו האדם או הקהילה מעניקה/ או מקבלת/ עוצמה ממקור אחר. הכוונה היא שמוקד העוצמה הזאת מצוי מחוץ לאדם או לקהילה והוא מועבר מן האחד אל השני. כמו, בספר הילדים האמריקני הקוסם מארץ עוץ, שבו אריה פתוח מבקש מן הקוסם אומץ-לב. האחרון יוצא לחדר הסמוך ותוזר כדי לתת לו את מבוקשו.

בניגוד לכך "הסמכה", לפי תפישתי, קובעת שעוצמה הינה מתנה או משאב פוטנציאלי החבוי בכל אדם או קהילה. תמיד נמצא אדם או קהילה שיכולים לקבל הסמכה. החשוב ביותר הוא שהאנשים יכירו ויפעלו בעוצמה או בעוצמה הפוטנציאלית המצויה כבר ברשותם. בספר הילדים, מעניק הקוסם את אות הגבורה לאריה, אשר די היה לו להסתכל באות כדי להתמלא בהרגשת כוח. וכשהוא מרגיש בכוח הוא גם פועל על פיו. והקוסם מעיר: "איני יודע מדוע בני

האדם מבקשים ממני תמיד, את מה שכבר יש להם".

מקובל גם לראות את ה"הסמכה" כההליך הפועל ברמה אחת של עשייה. מבין העובדים הסוציאליים יש הטוענים כי אם אדם מרגיש בעוצמה סימן הוא שה"הסמכה" אכן התרחשה, גם אם אין לאותו אדם השפעה ממשית בקהילה. ואילו מדע החברה רואה בהופעת רעיון ה"הסמכה" תהליך רב-שכבתי של עשייה. לדוגמה: Lorrain Gutierrez (1989) בסקירתה את הספרות המקצועית בעבודה סוציאלית בנושא ה"הסמכה", מצאה כי מטרת ה"הסמכה" מבוססת, לעיתים קרובות ביותר, כגדילה בכוח האישי וכי אין נטייה להפריד בין התפישה האישית והגדילה הממשית בכוח האישי, וכן אין נטייה להבדיל בין כוח אישי וכוח פוליטי. לדעתה מטרת ה"הסמכה" אינה אינדיווידואלית אלא רב-שכבתית והיא מסכמת: "אין זה די להתמקד אך ורק על פיתוח של הרגשת כוח אישי או לפעול למען שינוי חברתי. המאמצים לחולל שינוי צריכים לכלול עשייה ברמה אישית, בין-אישית וארגונית".

על סמך זה, תפיסתי את ה"הסמכה" היא כההליך רב-שכבתי הכולל מעורבות אישית, פיתוח ארגוני, ושינוי קהילתי. מעורבות אישית מתייחסת להשתתפותו של הפרט בקביעת החלטות. השינוי הקהילתי מתכוון להשפעה הנודעת למעורבות בקהילה. פיתוח ארגוני מרמז על מבנים המתוכנים בין הפרט והקהילה ומקלים על הפעולה השיתופית המצוייה בלב ליבו של השינוי הקהילתי. ה"הסמכה" במיטבה כוללת את כל שלושת הרמות: מעורבות אישית, פיתוח ארגוני ושינוי קהילתי.

אסטרטגיות לשינוי

לאחר המבוא, אגש לעריכת ההבחנה בין שש האסטרטגיות לשינוי חברתי. אין אלה כל האסטרטגיות הקיימות אך הן בין החשובות שבהן. באיזו אסטרטגיה טמון הכוח המירבי להסמכת קהילתך?

גיוס המוני

גיוס המוני נועד ליצור שינוי באמצעות גיוס המוני בני-אדם סביב נושאים. שיטה זו מניחה שפעולות ציבוריות גלויות עשויות ליצור עוצמה ולכפות על יעדי הפעולה להענות לתביעות. בדרך כלל, הפעולה באה כתגובה על עוולות - לא ככוח עצמאי, לא כדרך לנצח בבעיות ולא בצורה של ארגון קבוע.

הגיוס עשוי להיתפש כפעולה ארעית אשר משתתפיה פועלים בדרכים שאינן מקובלות, ליצירת שינוי, לפני שיאבדו מתנופתם או יאלצו לעמוד בפני פעולות

תגמול. האסטרטגיה יכולה לכלול צורות מתאה שונות דרך צעדות המוניות והפגנות; אי-שיתוף פעולה באמצעות הרמות, שביתות ופעולות אי-ציות אזרחי; והתערבויות בלתי אלימות כמו שביתות שבת; "כיבושים" והתגרויות אחרות כלפי השלטונות. Gene Sharp (1973) מתאר למעלה מ-200 שיטות גיוס בהן השתמשו בני-האדם בחברות הסטוריות ובנות זמננו.

גיוס הינו צורה מסורתית של שינוי קהילתי. בירושלים, ישו הנוצרי השתמש בכוחות אישיים כדי לשלהב את ההמונים ולהתפרסם בקהילה. הוא גייס קבוצה של נושאי כלים, הקים לעצמו מעריצים מבין העניים וחסרי הכוח, וליבה מחלוקת שגרמה למות הקדושים שלו ועוררה תנועה עולמית הממשיכה עד עצם היום הזה (Haley, 1986). בהודו Mahatma Gandhi, הסעיר את הרוחות על ידי תעמולה ומפגשים המוניים, שבת וערך צעדות, הפגין הקרבה אישית בצום ורעב והשתמש בפעולה בלתי-אלימה ישירה כהכנה ל"כיבוש" (Bondurant, 1988). בארה"ב, מרטין לותר קינג הבן, עירב את האנשים בהפגנות מקומיות כדי ליצור משבר ולאכוף נושאים לחקיקה לאומית. הוא השתמש בשפה תנכית מרשימה, עמד בראש חרם אוטובוסים ומצעדים, ארגן ישיבות שבת ושהיות זמניות בכלא וכל זאת על מנת להביא לאינטגרציה ולחוקק חוקים (Garrow, 1986; Morris, 1984). הוא כתב מן הכלל: "פעולה בלתי-אלימה ישירה באה ליצור משבר ומתח גדולים עד כדי כך שהקהילה העומדת בסירובה למשא ומתן, תאלץ להתמודד עם הבעייה. היא מבקשת להפוך את הבעיה דרמטית עד כדי כך שלא יהיה אפשר להתעלם ממנה עוד".

לבד מזאת, גיוס הינו גם פעולה יום-יומית המשפיעה על החיים האישיים והפוליטיים. במכלאות מחוץ ל-Ecuador, Guayaquil, עובדות נשים בתנאים פרימיטיביים ונאבקות למען שיפורים בתשתית. אין להן חשמל, מים זורמים, ביוז וכבישים. הן גרות בחלקות המחוברות זו לזו על ידי מעברים צרים, מסוכנים עד כדי כך שרבות מהן זוחלות על ארבע כדי לצאת החוצה, ואו עליהן לעבור דרך קשה ובוצית כדי לקנות מצרכים בעיר. בעמידתן בתורים להשגת בקשות לבניית תשתית מן הפוליטיקאים, נשים פוגשות נשים אחרות בקבוצות קטנות. הן משתפות אלה את אלה בהתנסויותיהן, בטחונן מתחזק עד כדי יכולת לערער על מצבן. המחאה מלמדת אותן על עצמן ותורמת להתפתחותן הפוליטית (Moser, 1987).

שיטת הגיוס יכולה להביא תועלת לתושבים שאין להם אופציות רבות אחרות לשיתוף. לדוגמה, Frances Fox Piven ו-Richard Cloward (1979) טוענים שתנועות של עניים מצליחות, לעיתים, כאשר הן גורמות בכוח

למשבר וכופות על הממסד ויתורים. הן עוקבות אחר נסיונות לגייס מקבלי קצבאות על ידי הגדלת רשימות של מקבלי הקצבאות והפחתת הרפורמות; לרשום אנשים משוללי זכויות להצביע בבחירות דרך שירותים הניתנים במקומות כמו מטבחית תמחוי, תורים בחנויות לעודפי מזון, חדרי המתנה, לשכות עבודה, פרויקטים לדיור, מרפאות חולים, מרכיבים קהילתיים ומקומות בהם הם גרים או מתקהלים. לדעתם, גיוס הוא "הדרך היעילה ביותר" עבור העניים להשיג מענה על חלק מן הצרכים שלהם.

הגיוס עלול לעורר תגובות-נגד המפחיתות מן התנופה שלו והמתמירות את המצב שאותו הוא בא לשנות. ישנם יריבים הנכנעים לדרישות ולרפורמות הקשורות מחדש את אלה שאינם מושפעים ומשנות את התנאים העוזרים לגיוס. אחרים מדכאים את הגיוס על ידי שליטה בתקשורת, לחצים פסיכולוגיים ואפילו דרך מעצרים ומאסרים. ואולם, תגובות אלה הינן שלב נורמלי של הגיוס, ויש מקצוענים המעוררים אותן כחלק מן האסטרטגיה שלהם (McCarthy ו-Zald, 1979). המדענים חלוקים לגבי השלבים המקדימים והמנגנונים העיקריים של הגיוס. מחקרים מן העבר מייחסים חשיבות ל"ליבם ומוחם" של בני אדם - תלונות ההמונים והמודעות הקבוצתית מעוררות תנועות חברתיות הבוחרות במנהיגות כריזמטית המגייסת קהל מאמינים (Obershall, 1973). מחקרים אחרים שמים דגש על משאבים מוסדיים היצוניים, היוצרים הזדמנויות לעבודה ורשתות תומכות עבור אנשי מקצוע.

אלה מזהים בעיות ויוצרים תנופה עבור בני אדם שאין להם מודעות להתלונן (McCarthy ו-Zald, 1973). ויש אחרים הטוענים כי הגיוס תלוי במשאבים מקומיים, בפעילויות חברתיות הקשורות לארגונים ובאסטרטגיות וטקטיקות יעילות (Gans, 1975; Morris, 1984; Tilly, 1978). לא משנה מהם מקורותיו, ברור הוא ששימושו של הגיוס נפוצים ביותר, בעיקר בקרב תושבים שאין להם קשר לצורות שיתוף אחרות.

האם הגיוס מהווה גורם "הסמכה"? מחקרים שנערכו על יחידים מראים שחיהם שונו בגלל מעורבותם בהפגנות בלתי אלימות ובמבצעים קהילתיים (Linton ו-Witham, 1982), והארגונים שלהם נוצרו בשעה שהם התגייסו סביב נושא מסוים (Evans, 1980). כמו כן, יש גם מחקרים על יחידים שקולם הושטק ורוחם נשברה על ידי כוחות נגדיים של בעלי הכוח; ויש כאלה שארגוניהם דוכאו על ידי שלטונות נוקמים ואשר קהילותיהם התמוטטו בשם הסדר הציבורי. ברור הוא שבגיוס המונים טמון פוטנציאל "הסמכה" אך, האם הוא תואם למצב שבו את/ה נתון/ה?

פעולה חברתית

הפעולה החברתית מתכוונת ליצור שינוי על ידי בנייה של ארגונים רבי עוצמה ברמת הקהילה. הפעולה החברתית מתבססת על ההנחה שהארגון עשוי להביא לשיפורים בחייהם של בני-האדם; להביא את בני-האדם ליתר הכרה בכוחות עצמם; לשנות את יחסי הכוחות בקהילה (Booth, 1977).

הפעולה החברתית מתבססת על ההנחה שהארגון מהווה כלי עזר להתעצמות. על פי התורה הפלורליסטית, פועלים בקהילה כוחות אשר כל אחד מהם חופשי לארגון קבוצה ולהשפיע על החלטות שונות בקהילה. ואולם, במציאות נראה כי יש כוחות כלכליים ופוליטיים מסויימים בקהילה שהם עתירי אמצעים יחסית לגודלם, ומאורגנים היטב, ולעומתם, יש כאלה שמשאביהם מוגבלים והם פועלים במבודד זה מזה. עבור אלה, משרת הארגון כלי לעורר פעולה משותפת ולאגוד כוח בקהילה.

פעולה חברתית כאסטרטגיה, עשויה לשלב גורמים שונים בתהליך ארגון פעולה קהילתית. מארגניה ישתמשו בקבוצות קטנות כדי לנחול נצחונות בנושאים התחלתיים, קודם להגדלת הקבוצות שינצחו בנושאים עיקריים יותר. האסטרטגיה של פעולה חברתית עשויה לכלול - "יעדים" שאליהם מתכוונת הפעולה, "נושאים" המדברים אל ליבן של "קבוצות אורחים" שהפעולה נוגעת בהן, "מטרות" העשויות לתקן את הבעייה, ו"צרכי פעולה" המניעים בני-אדם לפעול בנושאים הנדונים (Staples, 1990; Booth, 1977). אפשר לשלוח אנשים להעיד בשימוע ציבורי, להעביר עכברושים משכונות מצוקה לאיזורי יוקרה, או לשפוך מים מזהמים משפכי התעשייה על שטחי הנהלות של מפעלים.

בארצות הברית, הפעולה החברתית הולכת ומתעצמת בעניינים כמו הגבלות בנקים ונגישות לבתי-חולים ועד להתנהגות בכיתה ויחס קשות יותר לפושעים. לדוגמה, דיירים בשכירות מתארגנים כנגד שכר דירה גבוה ומאיימים בשביתה. צרכנים יוצרים לחץ על נציגי ציבור למנוע עבירות תברואתיות בחנויות מזון. קשישים מתעמתים עם האחראים על התעבורה להוריד את תעריפי הנסיעות, לפני הבחירות. Boyte (1980) מתאר "כיצד 20 מליון אמריקאים מן השורה, התארגנו סביב בעיות מקומיות". Pines (1982) מתאר את "התנועה המסורתית המתפשטת בתוככי אמריקה".

לעיתים מתפתחת הפעולה החברתית מתוך "מחאה על תוכנית". בבולטימור התארגנו התושבים לעצור את בנייתו של כביש מהיר סמוך לשטח מגורים. הקימו אגודה של מועדוני שכונה והתארגנויות אחרות. מאוחר יותר הקימו

חברת פיתוח קהילתית, תוכנית להתחדשות מסחרית, עסקים נושאי רווח, ושירותי רווחה חדשים. הם פתחו שירותי משפחה שכונתיים, תוכניות ייעוץ לנוער, ארגוני שמרטפים, סדנאות לחינוך לבריאות, סוכנויות מידע והפניות, מועצה לתמיכה קהילתית ורשת סיוע טבעית.

ישנם חוקרים הקושרים פעולה חברתית בשמו של Saul Alinsky שפעל מספר שנים בהקמת ארגונים מקומיים ובשימוש בקונפליקטים בעימותים עם השלטונות המקומיים. לפי אלינסקי "צעד ראשון לקראת פתרון הוא פיתוח ארגון השייך לתושבים", על ידי החרפת הקונפליקט ו"זריית מלח" על פצעי הממורמים. אלינסקי היה אמנם איש רב פעלים אך טעות היא לקשור את הפעולה החברתית בשמו, באופן בלעדי, ולהתעלם מן הביקורת עליו כיום (Reitzes; 1989, Horwitz ו-Reitzes, 1980).

לפעולה החברתית השפעות חיוביות חשובות בעיקר עבור קבוצות חריגות. בשיקאגו, הקימו קשישים ארגון שייצג את האינטרסים שלהם בעיריה. הם הגדירו בעיות, כגון: דיור ותעבורה, ארגנו כנסים חודשיים לעורר את הקהילה ועשו שימוש בעימותים על מנת להגביר את השפעתם. לאחר שראש העיר סרב לדון באחת מן הבעיות שהציגו לפניו, הם ארגנו הפגנות מתאה ואף גייסו את אמצעי התקשורת נגדו, באופן שסייע לחיזוק ארגונם ולהגברת השפעתם בקהילה.

פעולה חברתית עשויה להעלות מנהיגים מקומיים המרגישים בהסמכה שינוי ממריץ כתוצאה מפעילותם. במחקר על מנהיגים מסוג זה, מצא Charles Kieffer (1984) שבראשונה הם מרגישים חוסר אונים ומנותקים מן העולם ("אתה מרגיש אין אונים, חסר ישע"); לאחר מכן, איום מידי או פגיעה אישית נותנים להם דחיפה ראשונה להרתם למאבק ("לא! אני נשאר כאן ונאבק..."); ומכאן ואילך, הם בונים יחסי תמיכה עם מארגן מבחוץ או עם עמיתים בקהילה, במבנה ארגוני משותף התורם להבנה ביקורתית גדולה יותר של היחסים החברתיים והפוליטיים ("כמה חשוב שלמישהו היה אכפת די כדי לעמוד מאחורי, לעודד ולדחוף אותי קדימה... ולא משנה עד כמה פחדתי"); לאחר מכן, הם משפרים את מיומנותם ומחזקים את הדימוי העצמי שלהם בתהליך הפוליטי ("לפתע, התבגרת..."); ובסופו של דבר הם רואים את עצמם כמנהיגים ומחפשים דרכים משמעותיות, מבחינה אישית, ליישום כישוריהם החדשים ולעזור לאחרים בקהילה ("הדבר שינה את חיי האישיים, המקצועיים, את הכל! הערכים שלי השתנו. סדר העדיפויות שלי נעשה אחר, הכל השתנה").

מבקרי הפעולה החברתית יוצאים כנגד דרכי פעולה המתבססות על קונפליקטים. דרכים כאלה עשויות להנחיל נצחונות זעומים בבעיות מיידיות, ולתת הרגשה כוחנית זמנית, חסרת תועלת לקבוצות חריגות המבקשות לשפר את תנאיהן ולא להגדיל את הקונפליקטים בחייהן. מבקרים אחרים סבורים שההתעסקות הרבה בארגון עשויה להסית את דעת התושבים משיטות פעולה יעילות יותר של שינוי קהילתי. המארגנים עסוקים בפעילויות הלוקחות אותם מן הרחוב אל חדרי הישיבות, שם אינם מסוגלים לשמור על רוח קרבית, שם "העלית" מנתבת אותם אל מדיניות נורמלית והם הופכים להיות תלויים יותר בסיוע המוחשי והסמלי של אלה אשר לולא כל זאת היו משמשים להם יעדים למאבקם (Piven ו-Cloward, 1971).

האם הפעולה החברתית מסמיכה? ניתן להוכיח שהיא אכן מעניקה לבני האדם תחושת עוצמה אישית, שהיא עשויה לשנות את יחסי הכוחות בין ארגוני התושבים וכי בידה לחולל שיפורים בקהילה. אך יש גם ראיות שהיא עלולה לגבות מחיר אישי, לעורר התארגנות שתכה בחזרה ולגרור לאנשים מסויימים לאבד מן הכוח שהיה להם לפני כן. האם, פעולה חברתית מתאימה למצב בקהילתכם?

שיתוף תושבים

אסטרטגיה זו מכוונת להגביר את מעורבותם של התושבים בתכנון המדיניות וביישום התוכניות של סוכנויות הממשל. היא מניחה שעל האזרחים לקחת חלק פעיל בממשל וכי על סוכנויות הממשל לשתף את האזרחים בעניינים ציבוריים הנוגעים להם.

היא מניחה שהשתתפות עשויה להועיל לסוכנויות ולאזרחים כאחד. תרומת ההשתתפות לסוכנויות מתבטאת באיסוף ואספקת מידע, בויהוי עמדות ודיעות, בהעלאת רעיונות חדשים ובעיצוב תמיכה ציבורית. ההשתתפות מערבת את אלה שבדרך כלל, אינם משתתפים בפתרון תהליכים פוליטיים ובפיתוח ארגון קהילתי. לתושבים וארגוניהם מאפשרת ההשתתפות לזכות בייצוג, להפעיל זכויות פוליטיות ולהשפיע על החלטות של מדיניות. לאחר שנרכשו מיומנויות ומחויבות, בכותו של השיתוף לחולל שינוי (checkoway, 1981).

כתגובה לדרישה הגוברת מצד הציבור, נוקטות סוכנויות הממשל בתוכניות רשמיות שונות של שיתוף אזרחים. בארה"ב התבטא הדבר בדרך של שימוע ציבורי הקשור להליכים מנהליים בסוכנויות - בשנות ה-40; ועדות היגוי מקומיות הפועלות בתוכניות שיקום שכונות - בשנות ה-50; "שיתוף מרבי

אפשרי ("Maximum Feasible Participation") של העניים בתוכניות שיקום ופעולות רווחה קהילתיות - בשנות ה-60; "ייצוג רחב" של קבוצות תושבים בתוכניות של שירותי אנוש - בשנות ה-70; הפצה וגיוון שיטות ברוב התוכניות הארציות העקרויות - כיום. גם בעיריות מיישמים קשת רחבה של שיטות שיתוף-ממשרדי שדה ומנהלות שכונתיות ועד למרכזים רב-שירותיים ותוכניות יישום. במיוחד גדל מספרן של השיטות לשיפור התקשורת בין הסוכנויות לבין האזרחים.

ואולם, למעשה, מידת השיתוף איננה אחידה. רק סוכנויות יוצאות מן הכלל מעוניינות מאד בשיתוף. לדוגמה, מסקנות המועצה הבין-לאומית להערכת הפרוייקט לשיקום שכונות בישראל היו, שהפרוייקט הביא להקמתן של ועדות היגוי מקרב תושביהן של שכונות השיקום, חיזק את הביטחון העצמי ופיתח מנהיגות בשכונות. ובארה"ב, הפרוייקט חיזק את הארגון הקהילתי ועודד את הקמתם של ועדות כושים ומועצות שכונתיות. הדבר הביא לשיפורים ניכרים בתשתית הפיזית והחברתית בדיוור ובשרותים התרבותיים.

בטנזניה, תחת שלטונו של Julius Nyerere, סוכנויות הממשל קידמו את השיתוף באמצעות הקמת "קיבוצים" שנקראו Ujamaa. בית הספר נחשב בעיניהם כממדין לשיתוף, ניהול פעולות קהילתיות להשכלה ולבריאות וקיימו דיונים בקבוצות קטנות שהתמקדו על פוליטיקה וכלכלה. דרך השיתוף הקהילתי היו התושבים מעורבים בתכנון ובביצוע שיפורים בתשתית: בכבישים, מקורות מים, בתי ספר, מרכזי בריאות ועוד. כל אלה נעשו על ידי הקבוצות בקהילה (Collier, 1986). דוגמאות נוספות למאמצים מיוחדים בקידום שיתוף התושבים מוצאים בתחומי מזון ותזונה, באפריקה המערבית, ניהול מים בסרילנקה, תיעול בפיליפינים, תכנון תברואתי בקרואציה, בינוי במכסיקו, הדרכה תעסוקתית בג'מיקה (Turner, 1988; Garcia Zamora, 1985).

ואולם, יש סוכנויות ממשל המשתמשות בשיתוף ציבורי למטרות מנהליות בלי העברה משמעותית של כוח. כמו הענקת יחסי ציבור נאותים לתוכניות של הסוכנויות, פיזור התנגדות של קבוצות מחאה, או הענקת גיטימיות להתלטות שנעשו במקומות אחרים. מחקרים מוכיחים כי יש סוכנויות המעדיפות את השיתוף שאינו מפריע לניהול תוכניות, והמתנגדות לשיתוף שכתוצאה ממנו תושבים שולטים בנקודות מפתח של תוכניות. נראה כי ההעדפה ניתנת לשיטות "בטוחות" המספקות מידע מבלי להעביר כוח לקהילה. בצורה זו, אין השיתוף צורה של ביזור (decentralization) אלא דווקא, צורה של העדר ריכוז (deconcentration) שבה סוכנויות מרכזיות מעבירות תפקידי שירות לתת-

איזורים מקומיים. זהו אופן שונה של מירכוז Checkoway, 1982, 1984. קיימים מכשולים להרחבת השיתוף בסוכנויות ממשל - מכשולים מנהליים, הנובעים מן הפער בידע בין המשתתפים, או מהעדר ארגון קהילתי. השלטונות, בדרך כלל, שמים דגש על ערכים מנהליים שהם ההיפך הגמור משיתוף קהילתי. הם תופשים את התושבים כ"בלתי מודעים", מסתכלים על חקירותיהם כזבוז זמן וכמטרד המפריע ל"עבודה", ומפתחים הצעות לפני שמתיעצים עימם.

לעיתים קרובות, התושבים עצמם, חסרים ידע מתאים על בעיות טכניות. הם שמים לב לבעיות ספורות בלבד הבולטות מספיק כדי לעורר את דמיונם, או נתקלים בהתנגדותם של אלה שיש להם אינטרס כלכלי בהגבלת השיתוף. הסוכנויות אינן בהכרח חסידות נלהבות או שהן נתפסות ללחצן של קבוצות אינטרסים למיניהן. נציגי הסוכנויות תלויים בתמיכה מן החוץ ומגיבים לתשומות הממריצות ביותר שביכולתם לקבל (Checkoway, 1979).

האם שיתוף תושבים אכן מסמך? קיימים מחקרים על סוכנויות מיוחדות במינן הדבקות בשיתוף בלהט, אך אלה אינן הדגם האופייני. ואולם יש גם מחקרים המראים סוכנויות העושות שימוש בשיתוף לקידום מטרותיהן הן, מבלי שיאצילו מסמכויותיהן. ויש המייצגות את העשירים והחזקים ולא את הציבור הרחב, ובחירות בשיטות שיתוף לחיזוק המצב הקיים ולא ליצירת שינוי. האם השיתוף מתאים למצב שבו אתם נתונים?

מעורבות הציבור בחקיקה ובניהול

המעורבות בחקיקה ובניהול הינה תהליך של ייצוג אינטרסים קבוצתיים בזירות החקיקה, הניהול או בגורמי ממסד אחרים. היא מניחה שכל קבוצה זכאית לייצג השקפותיה, ללא קשר לעושרה ולעוצמתה. - יש קבוצות שיש להן די משאבים לייצוג בעוד שאחרות תוכלנה להפיק תועלת מייעוץ (Advocacy). המעורבים בחקיקה יוצרים קשר עם המחוקקים בעניין הצעות חוק הנוגעות לקהילה. בידם לגבש אסטרטגיה לעיצוב יעדי חקיקה ולהפעיל שדולה שתנסה לשכנע את המחוקקים לראות דברים כפי שהם רואים אותם. השפעתם תבוא מתוך מידע על הנושאים הנדונים, שכנוע אישי הנובע מקשרים ישירים, מיומנות פוליטית במשא ומתן ופשרה וגיבוי האזרחים בסביבה החיצונית. היועצים אינם מארגנים, אך בידם להקים קבוצות ולכרות בריתות כדי לקדם את השקפתם. (Dluhy; 1977, Berry; Kravitz, 1990).

היועצים לניהול מפקחים על הרשויות ועל התאמת פעולותיהן לתקנות. הם מביעים את דעתם על תקנות מוצעות ומשתתפים בדיוני הסוכנות. הם מגישים

קובלנות בשם לקוחות מן הקהילה ומתריעים כנגד פעילויות בלתי רצויות. יועצים המעורבים בתחוקה מביאים אינטרסים של קבוצות לפני מערכת המשפט. עורכי הדין יכולים להמליץ על פעולות הנוגעות לשכבה שלימה של אנשים, כמו, נתמכי סעד המופלים לרעה בדיוור, ולהשתמש בטכניקות חוקיות לאכוף את החוקים על סוכנויות. פעולות משפטיות תלויות במשפטים ולא בתושבים, אך הם יכולים ליצור שינוי.

יש מעורבים בחקיקה ובניהול המארגנים קבוצות הגנה לדבר על בעיות. קבוצות אלה מקדמות, בדרך כלל, קשרים אישיים עם נציגי ציבור, חוקרים עניינים שונים ומוסרים את הממצאים לאמצעי התקשורת. הם משתמשים בקבוצות מקומיות על מנת להוכיח את תמיכת המקומיים, מקימים קואליציות עם קבוצות אחרות כדי לתגבר את משאבי ההשפעה שלהם מעבר להישגיה של קבוצה הפועלת בעצמה. למשל, הקרן להגנת הילד (The Children Defense Fund) פועלת במטרה "להיות קול חזק ומשפיע עבור ילדים שאין ביכולתם להצביע, לשדל או לדבר בעד עצמם". הקרן משגיחה על מדיניות הממשלה, מגישה הצעות חוק שנתיות ומתדיינת בבתי המשפט. היא אוספת נתונים ומפיצה מידע על עניינים חשובים הנוגעים בילדים, שומרת על רשת של יועצים מקומיים ומפתחת פרויקטים משותפים בקנה מידה ארצי (Hughes, 1989).

ישנם מעורבי תכנון המייצגים את הקבוצות החלשות בשלב התכנון. הם יוצגים את הקבוצות האלה בישיבות התיכנון העירוני, בתיכנון פרויקטים בפרברים ובקונפליקטים בין תכנון מקומי לבין תכנון מקיף. בקליבלנד, לדוגמה, מעורבי תכנון ניסו להגדיל את הגישה לתחבורה עבור "התלווים בתעבורה". הם המליצו על שירותים חדשים בעלויות נמוכות יותר עבור קשישים, למרות ההתנגדות מצד נציגי הציבור וקבוצות עסקיות (Krumholz, 1990, Forester).

לעיתים, אנשים חריגים שבמקרים דומים בעבר היו מנועים מלעשות זאת, עכשיו מייצגים את עצמם. בוויסקונסין, לדוגמה, השתתפו נכים בישיבות שימוע בנושא תחבורה, נאבקו למען טיפול ביתי ועתרו למועצת העיר לבנות מדרכות נמוכות עבור המשתמשים בכסא גלגלים (Checkoway ו-Norsman, 1986). הם נפגשו אישית עם נציגי הציבור, ניהלו מאבקים באמצעות טלפונים וכתובת מכתבים וקבעו נציגים בהנהלות ובוועדות מובילות. הם עזרו לאנשים עם מגבלות חמורות שונות לידע את נציגי הציבור על צרכיהם, וסייעו לחולי שיתוק מוחין לפנות לסמכויות התעבורתיות כדי להגדיל את גישתם לשירותי התחבורה. נכה שעסק בשידול מתוקקים אמר "למדתי להתבטא... לפנים נתתי

לאנשים להשפיל אותי ועתה, לא ארשה להם לעשות זאת". כפרי, על כסא גלגלים, אמר: "רכשתי מיומנויות המאפשרות לי להיות עצמאי יותר, אך גם לעבוד יחד עם אחרים. לדעתי, טוב שאנשים עם מוגבלויות מתחילים לשאת באחריות ולתפוס מנהיגות בעצמם".

המעורבים הינם, בדרך כלל, רבי נסיון, בעלי מחוייבות עמוקה ומעוניינים בשינוי. יש הטוענים נגד, שאין המעורבים מאפיינים את הקבוצה שבעבורה הם מתערבים, אינם מתייעצים, אינם אחראים לאנשים, ואינם משתפים אותם בזיהוי הבעיות ובדאגה להגנת עצמם. המבקרים מאשימים ואומרים שכמה מן המעורבים מנתבים את האנשים לשינויים קלים במערכות הקיימות ולא לשינויים יסודיים יותר.

האם המעורבות בחקיקה ובניהול מסמיכה? אין ספק שהמעורבות אכן עשויה להפעיל יחידים, אך המעורבים מפעילים את עצמם, בדרך כלל, יותר מאשר את הכלל. הם כופים את ערכיהם האישיים על הקהילה ואף מרחיקים את אנשי הקהילה מתהליך השינוי. אנשים שנחשבים לחריגים עשויים להפוך מעורבים למען עצמם ולהתנסות בהסמכה, ואולם, אפילו הם אינם מקימים ארגונים, בהכרח, או בונים קהילות. אם ההסמכה אינה רק צורך של הטבות לציבור אלא תהליך שבו רוכשים בני האדם יתר שליטה בגורלם, הרי שעליהם להרחיק לכת מעבר למעורבות ולפעול באופן משמעותי ומעמיק יותר למען עצמם (Kasperson, 1974).

חינוך הציבור

חינוך הציבור מיועד ליצירת שינוי על ידי העלאת המודעות הביקורתית לענייני הקהילה המשותפים. גישה זו יוצאת מתוך ההנחה שבני אדם מסוגלים לכך, אך זמנית אינם מוכנים לעשות זאת משום שחסרים להם המודעות, הכישורים או הביטחון העצמי הדרושים. זוהי דוגמה שבה בני אדם חושבים באופן ביקורתי על מציאות אובייקטיבית ופועלים על פי חשיבה זו ל"שנות את פני העולם".

חינוך הציבור עשוי להתבצע באמצעות קבוצות קטנות להעלאת המודעות. ביישובי רועים בברזיל, כינס Paulo Friere (1970) קבוצות קטנות של תושבים ל"חינוך למודעות ביקורתית". המשתתפים מתארים את הנושאים השולטים בחיי היומיום שלהם, ומציגים אותם בפני הקבוצה; בוחרים חלק מן הבעיות, דנים במקורן ומעצבים תוכניות לפתרונן. המטרה היא להפנות את המודעות מקבלת המציאות (Conforming) לתיקון (Reforming) ולשינוי

חינוך הציבור יכול להעשות בדרך של מבצע קהילתי.

David Werner (1987; Werner ו- Bower, 1982) מתאר כיצד עובדים בריאותיים בהרים המערביים של מנסיקה, מכנסים את הכפריים כדי לדון על גורמי מחלות, בשיטה של דיאלוג המעלה בעיות והעובר מן הפרט אל הקהילה.

בתחילה הם דנים על מחלה של אדם מסוים, רושמים את גורמיה הביולוגיים, הפיזיים והתברתיים, כולל גורמים כלכליים ופוליטיים, כגון, כסף וכות. לעיתים קרובות, הם נוכחים לדעת שהסיבות החברתיות רבות יותר מהסיבות הביולוגיות והפיזיות. הם מציינים "שרשרת סיבתית", מתארים את החוליות בשרשרת ובוחנים חלק מהן לדיאלוג ולחשיבה למען פעולה. תהליך גילוי הסיבות הבסיסיות משתקף בדיאלוג שלהלן, המתקיים בכפר, בין עובד בריאותי וילדה:

"לילדה יש דלקת ברגל".

"מדוע?"

"כי היא דרכה על קוץ".

"מדוע?"

"כי היא הלכה יחפה".

"מדוע?"

"כי היא לא נעלה נעליים".

"מדוע לא?"

"כי הן נקרעו ולאביה העני לא היתה אפשרות לקנות לה נעלים חדשות".

"מדוע אביה עני כל כך?"

"כי אביה פועל חקלאי".

"מדוע הוא עני בשל כך?"

"כיוון שהמשכורת שלו כפועל חקלאי קטנה מאוד ומשום שעליו לשלם מחצית מן היבול לבעל הארמה".

"מדוע?" וכו'.

בנוסף לכך מעבירים העובדים הבריאותיים, תוכניות לימוד בנושאי בריאות בבתי הספר לילדים מבוגרים יותר, המעבירים את הידע שלהם לאחיהם ומשפחותיהם. דרך הפעלה בסוציודרמה, הם מקנים לכפריים דרכים למניעת השימוש לרעה באלכוהול ולמניעת ניצולם לרעה על ידי בעלי האדמות העשירים. יש אנשים שתהליך מעין זה משנה את חייהם, כמו אותו ילד נכה

שהגיע לכפר, קיבל טיפול וחינוך, גייס את הפועלים החקלאיים נגד המערכת, והקים בנק תירס קואופרטיבי כדי לשפר את המצב הבריאותי הקהילתי. עובדי הבריאות מסתכלים על החינוך כעל אמצעי לקידום בריאות ויצירת שינוי.

חינוך הציבור יכול ללוש צורה של מחקר שיתופי על ידי האנשים. John Gaventa (1980) מתאר אירוע שקרה בהרי האפלים, שם קבוצות בקהילה יצרו כוח משימה וערכו סקר בנושא בעלות על האדמה. הם עיצבו את הסקר, אספו נתונים והגיעו למסקנה שבעלות האדמה מתרכזת, במידה רבה, בידי בעלים נפקחים וחברות נפקדות. הם הציגו את מחקרם באמצעי התקשורת, חשפו את מבנה הכוח המשפיע על הקהילה וניסחו אסטרטגיות אלטרנטיביות לפעולה.

ביד הקהילה להקים בתי ספר שיביאו לשינוי. לרוגמה, בית הספר העממי (Highlander Folk School) הוקם בקהילה המדוכאת של אנשי ההר בטנסי.

לפי Myles Horton, הנחת היסוד היתה שהאנשים מכירים את הפתרונות לבעיותיהם וכי "תפקיד המורה לדוכב אותם לדבר על בעיות אלה, לעורר ולחדד שאלות בנושא ולבטוח שהאנשים, אכן, ימצאו תשובות. ההנחה היא שהתשובות נקבעות על ידי הנסיון והדמיון של התושבים כקהילה ולא כבודדים. מאתרים את המנהיגים הפוסטנציאליים מקהילות מקומיות המתחבטות בבעיות דומות, מביאים אותם לבית הספר ומכשירים אותם לנתח את מצבם בהקשר הקבוצתי. לאחר מכן, מלמדים את המנהיגים האלה, לשוב אל קהילתם, להעביר אנשים אחרים מתוכה דרך אותו תהליך שהם עברו, על פי העקרונות של "הדרכת המדריכים". (Horton; 1988, Glen; 1989, Horton; 1990).

חינוך הציבור מופק גם מתוך שיתוף ישיר בקהילה. Celene (1983), Krauss), תיארה אנשים שניצבו מול הסכנה מפסולת חומרים רעילים ובטאו את-אי שביעות רצונם האישית ואת הבעיות הציבוריות הנובעות מן הסכנה. וכן, אנשים שיצאו במחאה כנגד תכנון כביש ויצרו קשר עם גופי כוח של המדינה וגופים פרטיים; וכאלה שיצאו נגד אילוצים ודרכים מקובלות שגרמו לדרדור השכונה כתוצאה מהחלטות שנעשות מחוצה לה. בדברי הסיכום כתבה Krauss, כי "במהלך המאבק שלהם, מפתחים האנשים השקפת עולם ביקורתית ולומדים להאמין ביכולתם העצמית לפעול. הם משתנים בעקבות ההתנסות".

חינוך הציבור עשוי לבנות מעורבות סביב מודעות לבעיות ולשורשיהן. הוא יכול לכנס יחדיו בני אדם מבודדים בעלי עבר נעדר פעילות ולהעסיקם

בתהליכי למידה המחוקים את הבסיס לפעולה משותפת. יש אנשים שחיהם שונו מן הקצה אל הקצה, על ידי הינוך הציבור, שהוא אסטרטגיה חזקה של שינוי קהילתי.

אך, יש להינוך הציבור גם מגבלות. לוקח זמן לגרום לאנשים להשתתף בדיאלוג שעלול להסיח את דעתם מפעולה ישירה בבעיות דחופות. הינוך הציבור עלול לשכנע את האנשים למחשבה שגויה ששינוי דרך מחשבתם יביא לשינוי העולם, וכי המימוש העצמי והשינויים הקוגניטיביים שלהם מספיקים כדי להביא לשינוי קהילתי. הינוך יכול להעלות את המודעות, אך האם די בו כדי לשנות את הקהילה?

פיתוח שירותים מקומיים

פיתוח שירותים מקומיים הינו תהליך בו מספקים התושבים את שירותיהם העצמיים ברמת הקהילה. גישה זו מניחה שלבעיות בקהילה יש פתרונות מקומיים וכי התושבים יכולים לתפוס יוזמה ולסייע לעצמם. אין זו שיטה של התערבות חיצונית לטובת קבוצות מקומיות ולא השתתפות כפויה בתוכניות שעוצבו במקום אחר, אלא תהליך שבאמצעותו מחזקים התושבים את עצמם ואת קהילתם כאחד.

יש שירותים מקומיים המתמחים במתן שירות אחד ואילו אחרים התפתחו לרמה שבה הם מספקים מגוון של שירותים. בבוגוטה אשר בקולומביה, קבוצה קטנה של קשישים רכשה מיכשור עבור מאפייה. הקבוצה החלה באפיית לזם עבור צרכנים, ושלחה מחצית מן התפוקה השבועית לבתי אבות של אוכלוסיית מצוקה. הם השתמשו ברווחים כדי לסבסד מרפאה טיפולית מעל המאפייה, הקימו מכבסה מסחרית ששירתה מספר בתי אבות, בנו רשת של סדנאות למלאכת יד בבתי אבות ופתחו, במרכז המסחרי, חנות מתנות למכירת מלאכות יד, עבור צדקה. מורה מיוחד מטעמם עבר בבתי ספר, לימד על נושא הזקנה ושיתף תלמידים ביוזמות הקשורות לקשישים חסרי ילדים משל עצמם. (1989, Toussaint)

בשכונת מצוקה של שחורים בסנט לואיס, הגיבו התושבים על תוכנית רווחה פדרלית שלא ייצגה את הקהילה ועל הצעה לפרויקט שיקום שכונות שהיווה איום להתדרדרות מסיבית של השכונה. הם הקימו ארגון עצמאי שמטרתו היתה לעצור את ההדרדרות בשכונה ולהביא לשיקומה. באיזור שנחשב על ידי רבים כחסר תקווה הם בנו ושיפצו בתים, סיפקו שירותים סוציאליים, משכו תעשייה חדשה עם מקומות עבודה ועיצבו תוכניות לפיתוח מסחרי. הם הפעילו תוכנית לקשישים שסיפקה עבורם ארוחות ותחבורה, הריצו תוכניות האכלה לילדים,

נתנו את חסותם להכשרה מקצועית לבני נוער, והגבירו את המידע בקהילה דרך עיתונים שכונתיים ותחנות רדיו מקומיות. הם פיתחו מנהיגות שכונתית חדשה והשיגו תוצאות ממשיות (Checkoway, 1985).

הפיתוח המקומי עשוי להעניק יתרונות פסיכו-חברתיים למשתתפים, בכך שהוא מפחית את בידודם וממריץ את פעילות הגומלין ביניהם. פיתוח השירותים המקומיים תורם גם לפיתוח הארגוני על ידי הגדרת בעיות, קביעת עדיפויות וביצוע תוכניות. הוא יכול לשפר את ביצוע השירותים על ידי התאמתם, במידה גדולה יותר, לצרכי הקהילה. הוא עשוי להגביר את נגישותם, קבלתם וזמינותם של השירותים, כאשר האיכות אינה שווה בכל מצב. לדוגמה, תחנות לכריאות בקהילה הגבירו את הנגישות לטיפול רפואי ראשוני לאוכלוסיות מקומיות (Geiger, 1984). כמו כן, מפעלי פרויקטים קהילתיים לדיוור, שיפצו דירות והורידו את העלויות כשהם מחליפים פעולה התנדבותית בבעלות שכונתית ויצירת אלטרנטיבות קהילתיות לתוכניות ממשלתיות (Mayer, 1984).

גם ארגוני פיתוח מקומיים מיוחדים מתקשים להשפיע על ההקשר הרחב יותר שבו הם פועלים. התושבים אכן יכולים לשלוט על סביבתם ולפתח בה שירותים לעצמם. ואולם, אי אפשר לצפות מן השירותים המקומיים, והיוו הם מן המוצלחים ביותר, לפתור את בעיותיה של החברה הרחבה. בעיות הקהילה נובעות, לעיתים, מהחלטות שנעשו מתוך לה. על מנת לשנות את התוצאות יש הכרח לשנות את כל התהליך.

בארצות רבות, פיתוח שירותים מקומיים מקבל תנופה רבה כמדיניות ציבורית, כאשר השלטונות מקדמים שירותים מקומיים כאלטרנטיבה להתערבות ממשלתית. ואולם, הסכנה מתעוררת כאשר פיתוח שירותים מקומיים הופך למדיניות לאומית. קודם כל, שירותים מקומיים עלולים להגדיל את הבעיות בקהילות מקומיות הזקוקות למשאבים מתוכניות חיצוניות - ציבוריות ופרטיות, ועל הממשלה מוטלת אחריות מיוחדת לסייע לקהילות שאינן מסוגלות לסייע לעצמן. לפיכך, אין להניח לשלטון המרכזי להתחמק מאחריותו על ידי האצלה לרמה המקומית.

שנית, העברת הדגש למתן שירותים עצמי, מסיתה את תשומת הלב מן ההקשר שבו פועלים השירותים. המעבר ליוזמה מקומית, לא פעם, מטיל את כובד המעמסה על הקהילה המקומית ודורש ממנה להקטין את תגובתה במקום להטיל על שירותים ברמה הארצית, לשנות את התנאים היוצרים את הבעיה. זוהי תאוריה גרועה ומדיניות חברתית בלתי מוצלחת. הכוחות העיקריים

המשפיעים על הקהילות המקומיות אינם מקומיים אלא, בחלקם הגדול חברתיים, פוליטיים וכלכליים שמקורם בחברה הכללית. תהיה זו טעות להאשים את הקהילה בחיזוק התהליך שהופך אותה קרובן (Chesler, Checkoway, ו- Blum, 1990).

לאחר שקניה קבלה את עצמאותה, איחד Jomo Kenyatta את הפעילות של העזרה העצמית בקהילות המקומיות למדיניות לאומית הנקראת "Harambee" - בסווהילית: "להתקרב". על הקבוצות הקהילתיות שנוצרו כדי לתמוך במדיניות הלאומית, היה להקים תשתית מקומית על ידי סלילת כבישים, בניית סכרים, מתקני חיטוי לבקר, מרכזי בריאות ובתי ספר. היו קבוצות קהילתיות שספקו שירותים והביאו לשיפור התנאים בכמה מן האיזורים, כשהממשלה תובעת זכות על כך כחלק מן המדיניות הלאומית המוצלחת שלה. ואולם קבוצות קהילתיות אחרות הכירו בהפסדים שנגרמו להם - ותלמיד צעיר אחד העיר: "עזרה עצמית הינה מחלה הפוגעת קשות בארצי... כמה מן האנשים הגדולים עוזרים לעצמם היטב אך העניים, בעיקר, סובלים מכבישים ובתי ספר גרועים והעדר בתי חולים" (Anderon, 1987).

לקראת שילוב

איזו מתוך האסטרטגיות שהוזכרו כאן היא בעלת הפוטנציאל המירבי להסמכת הקהילה? הרשו נא לי לסיים בהערות הבאות:

קודם כל, חשוב לערוך הבחנה בין האסטרטגיות השונות של שינוי קהילתי. הבחנה זו מכירה בכך שכל אחת מהן היא שיטה בפני עצמה, עם בסיס אמפירי ודרך פעולה משלה. שיטות אלה תשארנה נפרדות כנראה גם בעתיד. לדוגמה: גיוס המוני אינו שיתוף תושבים. פעולתם של גורמים מגייסים המשתמשים בהפגנות ועימותי-נגד שונה מזו של מנהלי סוכנויות המצטופפים בוועדות ומקימים ועדות ציבוריות כדי לצבור תמיכה. שניהם מבקשים שינוי אך לכל אחד דרך משלו. ביצירת תהומים כמו שינוי קהילתי, כדאי יותר לפתח את מה שמייד כל אחד מאשר לנסות לחברם יחד למושג אחד גדול.

שנית, ההבחנה בין השיטות מראה שאין אסטרטגיה אחת הפועלת בכל הדרכים האפשריות. יש פעילים המתמחים באסטרטגיה אחת ונוטים להפעילה בכל הזדמנות, בלי קשר לנסיבות. תהיה זו אותה טעות ללכת שבי אחר אסטרטגיה אחת כמו להתעלם מאפשרויות זמינות אחרות.

שלישית, הבחנה זו מכירה בכך שקיים מאגר של כמה אסטרטגיות שממנו

ניתן לדלות. יש נטייה בקרב קהילות להסתגל לאסטרטגיה מסוימת ולהסתמך עליה בלי להבחין בנסיבות. מעדיפים אסטרטגיה מוכרת וידועה. לכן, מיומנות במספר אסטרטגיות תאפשר לבחור את המתאימה בכל מערכת נסיבות, לקדם את התהליך שיחזק את הקהילה.

רביעית - השיטות - למרות השונות שביניהן, כוללות בעת הפעלתן שטחי חפיפה רבים. נציג סוכנות אחד עשוי להציע תוכנית לשיתוף תושבים הכוללת פעולה חברתית על מנת לצבור תמיכה עבור הסוכנות שלו, כמו שספק של שרותים מקומיים, עשוי לעודד לקוחות להשפיע על המחוקקים לתמוך במדיניות בעלת אוריינטציה מקומית. מתקרים אחדים מראים כי פעילות מוצלחת דורשת יכולת לזהות מצב ולנהוג כלפיו במגוון שיטות המתאימות לסביבת הארגון או הקהילה שבה הוא קיים. אלא שכשרים אלה אינם נפוצים. הפתרון הוא להתאים אסטרטגיה למצב.

איזו מן האסטרטגיות היא בעלת הפוטנציאל המירבי להסמך את הקהילה? לפי מסורת הינוכית אחת, המורה מדבר ומספק מידע והתלמידים יושבים ומקשיבים. על פי מסורת אחרת, המנחה שואל שאלות והמשתתפים לומדים זה מזה כששני הצדדים יחד בונים תמיכה הדדית לשינוי קהילתי (Hope ו- Timmel, 1984). לפניך השאלה ואת התשובה אתה יודע, גם כן. התשובה היחידה לשאלה מצוייה בידך. ועתה - מדוע שלא תשיב על השאלה?

הערות

1. המאמר המקורי מאת Rothman (1968) הופיע בהדפסה חוזרת או בתיקון בהוצאות עוקבות של Cox et al (1970, 1974, 1979, 1987), ובמקומות אחרים. הקוראים יבחינו בחיובי לרוטמן, בפרט בניסוח הקטע האחרון.

2. דיאלוג זה מסתמך על Werner (1987) ו-Werner ו-Bower (1982).