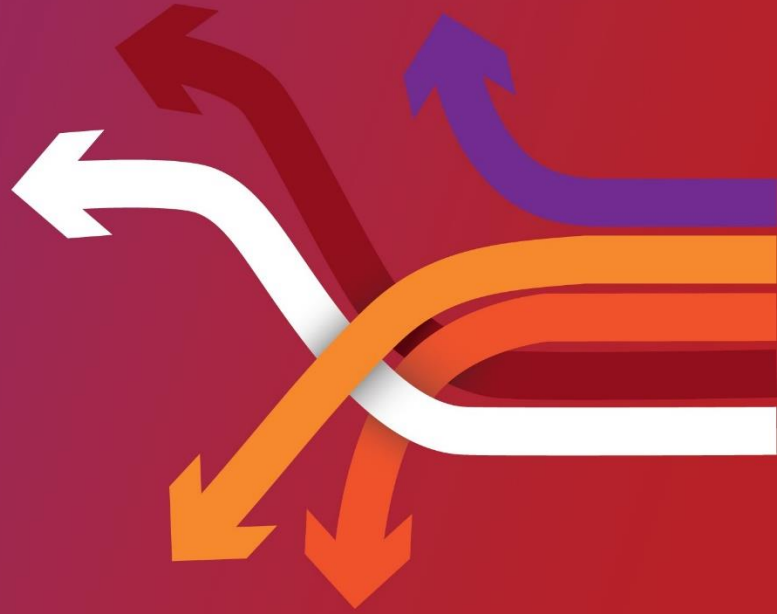


על תקופת ההקמה של יוזמת "קווים אדומים"

מחשבות מנקודת המבט של ארגון השדרה



כתיבה: יסמין רובין קופר, מנהלת יוזמת "קווים אדומים"

עריכה ולייווי מקצועי: ד"ר גילי ברוך וד"ר מיכל רום, מו"פ שיתופים

דצמבר 2023

בכל חלקי החברה בישראל מתקיימת תופעה חברתית קשה של אלימות בזוגיות. נשים הן הנפגעות הישירות העיקריות, אך יש לה השפעות נרחבות על הילדים, המשפחה והחברה ככלל. היקפי התופעה, להערכת מומחיות ומומחים בתחום, אף מתרחבים לאורך השנים. [יוזמת "קווים אדומים": השותפות למניעת אלימות בזוגיות](#) פועלת בגישת [קולקטיב אימפקט](#) בשאיפה ליצר שותפות רב מגזרית, שתוביל שינוי מערכתי לאורך זמן. המטרה המרכזית של היוזמה היא להביא לצמצום היקפי תופעת האלימות בזוגיות, ולפתח דרכי פעולה, מהלכים ושירותים הממוקדים במניעה ראשונית ואיתור מוקדם של אלימות. לפירוט והרחבה על כל אלו ראו את מסמך [האג'נדה המשותפת](#) של היוזמה שנוסח בשנת 2021 ואת [מפת הדרכים](#) שלה, שהושלמה בשנת 2023, כשנתיים לאחר הקמתה.

מסמך זה נכתב כדי לשתף במספר טובות אודות ההיבטים התהליכיים הכרוכים בהקמת היוזמה, מנקודת המבט של ארגון השדרה. ראשית, לטובת הלמידה הפנימית ב"שיתופים", ושנית, לטובת הקהילה המקצועית של מובילי ומנחי מהלכים משותפים מחוללי השפעה. המסמך הוא חוליה נוספת בתהליך פיתוח ידע רחב היקף ביוזמה שהקמתה התבססה על ידע וכלים מהארץ ומחו"ל, ועל הניסיון שהולך ונצבר ב"שיתופים", בהובלה של מהלכים משותפים רב מגזריים. בין היתר, גם מתוך הבנה של המציאויות השונות בחו"ל ובישראל, בהקשרן פותחו המודלים והכלים הרלוונטיים.

רקע להקמת היוזמה



במהלך מספר שבועות בודדים בחודשים אוקטובר ונובמבר 2018, נרצחו בישראל 6 נשים. בעקבות גל הרציחות עלתה לכותרות העובדה כי אמנם ישנה תוכנית ממשלתית מקיפה לטיפול באלימות במשפחה, אך היא לא תוקצבה. ארגוני הנשים יצאו לרחובות ולתקשורת למחות על כך, השיח הציבורי בנושא התעורר ביתר שאת, ובארגון "שיתופים" הוחלט לבדוק את ההיבטים המערכתיים של הטיפול בתופעה. תהליך למידה שכלל קריאת דו"חות, מאמרים וראיונות הוביל לכתיבת סקירת הידע: [רצח נשים ואלימות מגדרית במשפחה - סקירת ידע על הטיפול המערכתי בישראל](#). טיוטה סופית של הסקירה הובאה לתהליך תיקוף רחב עם 22 ארגונים חברתיים הפועלים בתחום, שבסופו יצאה לאור הסקירה, והיא הופצה למגוון רחב של גורמים.

שלוש תובנות משמעותיות שעלו בסקירה זו עמדו בבסיס ההקמה של "קווים אדומים":

1. לתופעה המדוברת **אין גבולות מוגדרים או הגדרות מוסכמות** בישראל וגם אין מדידה עקבית המאפשרת אומדנים של **היקפי התופעה**.
2. **רק כאחוז מכלל המשאבים בישראל** - פילנתרופיים וציבוריים - **מושקעים במניעה** ובאיתור מוקדם של אלימות, בעוד שכמעט כל המשאבים מושקעים בטיפול באלימות קשה, בדיעבד.
3. שדה הארגונים העוסקים בתופעה **רחב מאד ומבוזר**, תוך **תיאום מועט** בין עשרות הארגונים.

על רקע תובנות אלו, ולנוכח הידע והניסיון שנצבר ב"שיתופים" עם גישת קולקטיב אימפקט, התחדדה גם ההבנה שדרך פעולה זו יכולה להיות מנוף לשינוי ההתמודדות עם התופעה בישראל. ואכן, בדצמבר 2020 יצאנו לדרך למען הקמת היוזמה, כש"שיתופים" מתפקד כ**ארגון השדרה** שלה.¹

עשר תובנות ועוד אחת

ארגון השדרה הוא אחד ממרכיבי גישת הקולקטיב אימפקט. תפקידו להוביל מהלך רב מגזרי, שהמנגנונים והשותפים ברשת הרחבה שלו פועלים תוך תיאום והזנה הדדית, בהתבסס על פיתוח ידע משותף והערכה משותפת. התובנות הבאות עוסקות בתקופה הראשונית של ההקמה, והן נוסחו מנקודת המבט של ארגון השדרה. תובנות אלו נבחרו מתוך מכלול רחב של סוגיות ולמידות שנעשו תוך כדי עבודתו של ארגון השדרה. הן אינן נוגעות לכלל ההיבטים הרחבים של הקמת היוזמה, אלא בפרט לאלו שנקשרות למרכיבים הייחודיים של גישת קולקטיב אימפקט ולפעולה משותפת רב מגזרית שמכוונת לשינוי מערכתי.

#1 למה אנחנו? או: מה מקור הלגיטימציה של ארגון השדרה?

היוזמה הוקמה ביוזמה של "שיתופים", לאחר היוועצות ובדיקת התכנות עם מגוון גורמים, עיקרם בשדה החברתי ובתמיכה ראשונית של קרן פילנתרופית אחת. החודשים הראשונים הוקדשו לבניית תשתית לרשת השותפות/ים. ככל שהרשת התרחבה, כך גדלה הנכונות והמוטיבציה להצטרף אליה. אחד התנאים המאפשרים היה היותו של "שיתופים" ארגון מוכר, מקובל, עם סטטוס מקצועי מצוין והמודל המוצע הוכר כאחד מתחומי המומחיות של הארגון. את המורכבות ראינו בחברה החרדית והערבית, שלא היו מעורבות בעבר כמעט בכלל בתהליכים ש"שיתופים" הובילו בזירה הציבורית והמדינית. המורכבות בגיוס לשותפות לא נבעה רק מזה, אך וודאי שאחד המרכיבים היה חוסר היכרות עם הארגון ומתוך כך גם חוסר אמון.

#2 "מי עוד נמצא/ת?"

ארגונים וא/נשים מצטרפים בקלות רבה יותר לאנרגיה ולתנועה קיימת, מאשר ליוזמה בהקמה, בפרט כזו שמציעה שותפות לא טריוויאלית ומנגנון פעולה לא מוכר. לארגון שדרה יש צורך מתמיד לספר את הקיים כדי לצרף את המעגל הבא של השותפים. מדובר גם בעניין של "כמויות" אבל גם בעניין פוליטי: בכל חברה/מגזר

¹ עוד על ארגון שדרה בקולקטיב אימפקט ראו [בספריית הידע](#) של "שיתופים"

יש שחקנים מרכזיים, ואם הם או הן בפנים גם אחרים מוכנים או רוצים להיות. יש חשיבות רבה לזהות ולאתר את שחקני הליבה האלו ולרתום אותם בשלבי היערכות מוקדמים.

#3 עמדה סקרנית, לומדת ומתייעצת

ארגון השדרה במקרה שלנו היה ארגון חדש בתחום והיו מלבדו א/נשים עם מטעני ידע וניסיון כבירים. לצד הרצון של ארגון השדרה להתמקם כגורם ש"יודע מה הוא עושה", המיצוב שלנו כלומדות מהשטח, מתייעצות שוב ושוב על כל שלב – סייע לרתימה ובנה את השותפות. עשינו לאורך כל הדרך בידול משמעותי – אנחנו מומחיות התהליך וגישת קולקטיב אימפקט, ולא מומחיות תוכן בנושא אלימות במשפחה ובזוגיות. זו הייתה לאורך כל הדרך עמדה אותנטית, ואכן למדנו רבות מהשותפים/ות.

#4 מבני היועצות מייצרי לגיטימציה ליוזמה

כל הכרעה ביוזמה צריכה להיות מבוססת על היועצות מפורשת עם מגוון גדול של שותפות/ים לטובת החלטות טובות יותר, שלוקחות בחשבון מגוון נקודות מבט, וגם כדי לייצר לגיטימציה מצד כל השותפים. דוגמה לכך היא תהליך בניית אתר היוזמה: הקמנו ועדת אתר שכללה נציגים/ות מתעניינים מכל המגזרים ומקהילות מגוונות. הגענו אל הועדה עם אפיון שחשבנו שהוא מצוין. אך המפגש עם ועדת האתר הבהיר לנו שפספסנו משהו משמעותי בצורך של השטח. בהתאם שינינו מן היסוד את אפיון האתר. השינוי בא על בסיס ההבנה שנקודת המבט שלנו (כמו של כל גורם אחר) תמיד תהיה מוגבלת. הכוח של גישת הקולקטיב אימפקט הוא ביצירת מהלכים ותוצרים המושפעים מנקודות מבט מרובות המסייעות לדייק את הצרכים ואת המענים.

#5 יצירת מגוון דרכי מעורבות

כמי שמצויות בתוך היוזמה ביום יום, אנחנו מרגישות שקורה המון. אלא שדי מהר התחלנו לקבל פידבקים משותפים שהבהירו שההתקדמות נתפסת כאיטית ושלא ברור מה בדיוק קורה. זה המחיש את הצורך הקריטי ביצירת מגוון גדול של דרכי מעורבות, ריבוי שיאפשר לא/נשים לחוות התקדמות, להשפיע עליה, לתפוס מקום, ולקחת יותר בעלות על היוזמה, כשכל ארגון מוזמן לפעול במסגרת המשאבים וההעדפות שלו. זירות המעורבות הסדירות כוללות כמובן את מפגשי הרשת, אבל הבנו מהר מאד שחשוב שיהיו זירות נוספות, פלטפורמות וכלים נוספים המאפשרים רפרטואר דרכי השתתפות נגישים וזמינים, כגון: היועצויות אישיות,

מפגשים מקוונים להיוועצות קבוצתית סביב מגוון נושאים, מפגשי עדכונים מקוונים, שאלות און-ליין, מפגשים קצרים עם צוותי הארגונים מעבר לשיח השוטף עם נציג/ה הארגון ביוזמה, ועוד.



מפגש הרשת הראשון

אוגוסט 2021

#6 שינוי מערכתי מתחיל בשינוי בגבולות המערכת

בהקמת היוזמה עבדנו על בסיס ההנחה שתנאי ראשון ליצירת שינוי מערכתי הוא לשנות את "מי ומה שהם חלק מהמערכת". השאיפה הייתה להרחיב את גבולות הזירה הקיימת, הכוללת בעיקר את משרדי הממשלה ואת ארגוני הנשים החילוניים הליברליים, שהיו השחקנים המרכזיים במערכת עד כה. בשלב המיפוי יצאנו לאתר ארגונים נוספים שהנושא עשוי להיות רלבנטי להם, מבחינה מקצועית (למשל, ארגוני טיפול משפחתי) או לקהלי היעד שלהם (למשל, ארגוני צעירים בסיכון, תנועות נוער ואחרים). התהליך חולל התלהבות גדולה בקרב השחקנים הוותיקים לקראת ההצטרפות של שחקנים חדשים, ולצד זאת נחוה כאיום ועורר התנגדות, משום שהצטרפות שחקנים חדשים משנה את הנחות היסוד, את דרכי הפעולה, ואת הבעלות היחסית על העיסוק בנושא.

#7 שותפות מלכתחילה ולא בדיעבד

הרעיון של שותפות מלכתחילה, משמעו, שכל מי שחשוב שיפעל בתחום צריך להיות שותף בכל שלבי הפיתוח של היוזמה. רעיון זה עמד בבסיס תכנון היוזמה כבר מיומה הראשון. לצד זה, העקרון המכליל התייחס גם לשתי החברות הסגורות ביותר בחברה בישראל – החברה החרדית והערבית – כשותפות חשובות לעיצוב

הפתרונות לאתגר כבר מהרגע הראשון. הנחות עבודה עקרוניות אלה חייבו גיוון בצוות ארגון השדרה: מנהלת היוזמה, כאישה חילונית, ליברלית, פמיניסטית מהמרכז לא יכולה להכיר את גורמי המפתח בחברה החרדית והערבית, לא לגייס אותם באופן אפקטיבי, וגם לא להנחות מהלכים של פיתוח פתרונות קשובים לצרכים ותרבות. ההנחה הזו מוטמעת מאז לא רק במבנה צוות היוזמה, אלא גם בכל המהלכים המתרחשים בתוכה ובהובלתה.

#8 ההקשר וההשפעה שלו על ההקמה

הקמת היוזמה לא נעשתה בחלל ריק, אלא בהקשר שחלקו תואר למעלה. לשלושה מרכיבים הייתה השפעה מעצבת בולטת במיוחד על הקמת היוזמה:

- ❖ **קיומה של הועדה הבין-משרדית** – קיומו של גוף מתכלל בממשלה יצר הזדמנויות לצד אתגרים. ראשית, עצם קיומו של גוף שמסנכרן את עבודת הממשלה בשדה מרובה ארגונים וגופים, מייצר כתובת מרכזית אחת המקלה על התקשורת. בנוסף, מבחינת שחקנים רבים, נוכחות הועדה היא גורם מכריע: אם היא בפנים, אז כולם בפנים. יחד עם זאת, הקמת יוזמת קולקטיב אימפקט, בכלל, ופעילות ארגון השדרה שמוביל אותה בפרט, הם לכאורה פוטנציאל להתנגשות לנוכח קיומו של אותו גוף מתכלל בעל סמכויות. זה חייב אותנו להתמקד, כדי שהיוזמה תתבדל מהועדה הבין-משרדית. התוצאה הייתה ראשית, מיקוד בשלבי מניעה ואיתור מוקדם של אלימות, נושאים שפחות נמצאו בעבודתה של הועדה הבין-משרדית, ושנית, למנף את הערך הייחודי של עשייה רב מגזרית בתחום.
- ❖ **היעדר משאבים בשדה** – משאבים כוללים כמובן כסף, אך גם קשרים, יכולת להגיע לקהלי יעד, נראות ציבורית ועוד. הקמת יוזמת קולקטיב אימפקט דורשת משאבים בשדה דל יחסית, מה שהוביל לפניה לקרנות חדשות בתחום, כדי להגדיל את הקיים ולהימנע מתחרות מיותרת על גיוס משאבים. גיוס משאבים ליוזמה על חשבון ארגונים אחרים תפגע ביכולת לשתף פעולה, ולהיפך – אם ארגון השדרה מצליח למשוך משאבים חדשים, הלגיטימציה לפעולתו מתחזקת וכל השדה בונה את הכוח שלו, לכל ארגון בנפרד ולכולם יחד.
- ❖ **שדה מרובה שחקנים ושחקניות** – השדה החברתי בתחום האלימות במשפחה/אלימות נגד נשים/אלימות מגדרית בנוי מהמון ארגונים קטנים, הפועלים לצד מספר ארגונים גדולים אשר עוסקים בנושא רק בחלק קטן מהפעילות שלהם. יש מתח בשדה בין תחרות על יוקרה, משאבים, נראות ציבורית לבין ההבנה שכל ארגון לבד לא יכול לחולל שינוי מערכתי. במתח הזה ארגון השדרה והיוזמה נכנסו. בהקשר

זה, העבודה המשותפת על סקירת הידע, הייתה הצלחה משמעותית, והיותה איתות חיובי ראשוני לגבי האפשרות לשיתוף פעולה.

#9 יצירת ידע חדש



מפגש ראשון של ועדת ההיגוי, ינואר 2021

כאמור, הכנת סקירת הידע כבסיס ליוזמה תרמה רבות ליכולת של ארגון השדרה לפעול בשדה שבו לא היה לו כל ניסיון קודם. הסקירה ביססה את התפיסה של ארגון השידרה כגורם מקצועי, מומחה ביצירת שותפות מבוססת ידע ונתונים, והניחה תשתית לשפה משותפת. בהמשך, גיבוי החלקים השונים של שלב התכנון במחקר נוסף מהעולם, ובנתונים נוספים מהארץ, חיזקו את התפיסה המקצועית שהלכה והשתרשה.

ליבת התפיסה הזו הייתה שארגון השדרה הוא לא מומחה התוכן המקצועי בנושא אלימות בזוגיות, אלא מומחה בשינוי מערכתי ובגישת קולקטיב אימפקט. לצד זאת, ההיכרות עם עולם התוכן המקצועי הייתה חיונית לטיפול דיאלוג אפקטיבי עם השותפים/ות. לשם כך נדרשה השקעת זמן בלמידה באמצעות קריאה, האזנה להרצאות, השתתפות בכנסים והרבה למידה מהשותפות/ים.

#10 ארגון שדרה כמספר סיפור

בשדה מרובה משתתפים ונקודות מבט, לכל אחד ואחת יש סיפור על המציאות: מה ייצר אותה, מה יכול לשנות אותה, מה חוסם את השינוי. כדי לייצר מהלך משותף, נדרש סיפור משותף. במהלך השנה הראשונה להקמת היוזמה, עסקנו רבות בטוויית הסיפור הזה. הסיפור הנרקם הוא גם הסיפור של היוזמה – מה עשינו ואיך זה תורם לשינוי הנכסף, אבל גם סיפור על השדה, ועל תפיסת השינוי שלנו. כל זה יחד מצטרף לסיפור ש'עושה שכל' לגבי השינוי המתגבש הן לשותפים ביוזמה והן למעגלים רחבים יותר. הסיפור צריך לנבוע מהעשייה של השותפים ולשקף את המגוון והמורכבות – הן של השותפות והן של המציאות, ובה בעת להיות פשוט להבנה ולחזרה.

#11 "זה לא אישי"

בעולם של הצטיינות וצורך בקרדיט ציבורי, האתגר העומד בפני צוות ארגון השדרה, הוא לגרום באופן עמוק ואמיתי לכך שכבר בשלב ההקמה, כל שותפי ושותפות היוזמה יראו את המעורבות ואת ההשפעה שלהם על התהליכים והתוצרים המתהווים, וירגישו נוח לאמץ אותם כשלהם. מצד שני, ארגון השדרה, כמו כל ארגון, הוא ישות, וככזה, חשוב לו לבסס את מקומו המקצועי על בסיס היכולות וההישגים שלו. בין היתר, הוא זקוק למוניטין מקצועי כדי להעמיק את עוצמת הקשרים עם השותפים. שאיפות אלה מולידות לא מעט דילמות בתהליך ההובלה בקרב ארגון השדרה סביב המיצוב שלו: איך יוצרים בעלות משותפת של רשת השותפים על תוצרי היוזמה? האם ובאיזו מידה לוקחת היוזמה בעלות על תוצרים? האם ועד כמה ממוסגרת כל הפעילות והתוצרים ככאלו שהם 'של' היוזמה" כלומר האם הם של רשת השותפים או של ארגון השדרה? איפה עובר הגבול בין היוזמה לבין ארגון השדרה? מתי נכון להציב את ארגון השדרה בקדמת הבמה? ועוד. בוובינר לארגוני שדרה, שערך הארגון הקנדי Tamarack ועסק [באופני חשיבה וכישורים החיוניים לעבודת ארגון השדרה](#), נאמר המשפט הבא: "ארגון שדרה שואב כוח מהצלחות ולא מתהילה". ברוח דומה, שיתוף אמיתי של כלל הרשת – גם בתהליכי קבלת החלטות על כיווני פעולה וגם בתוצרים – היה עקרון מנחה עבורנו ביוזמת "קוויים אדומים".

כאמור, התובנות שהבאנו לעיל התגבשו אצלנו בצוות היוזמה במהלך עבודתנו, כשמאחורי כל תובנה עומד מגוון גדול של התנסויות ותהליכי למידה מתוכן. נקווה שהדברים יביאו תועלת גם לכן ולכם, שותפינו מהקהילה המקצועית, בהובלה של תהליכים משותפים מחוללי שינוי.

מוזמנים ומוזמנות להמשיך את השיח ולהיות בקשר עם צוות היוזמה בדוא"ל

Yeda@sheatufim.org.il ו/או עם צוות המו"פ בדוא"ל Drawingthelines@sheatufim.org.il

מוזמנות ומוזמנים גם למרכז הידע של יוזמת "קוויים אדומים" שממשיך להתעדכן, וכן לספריית הידע של

[שיתופים להרחבה על גישת קולקטיב אימפקט, על פעולה משותפת רב מגזרית ועל שינוי מערכת](#)