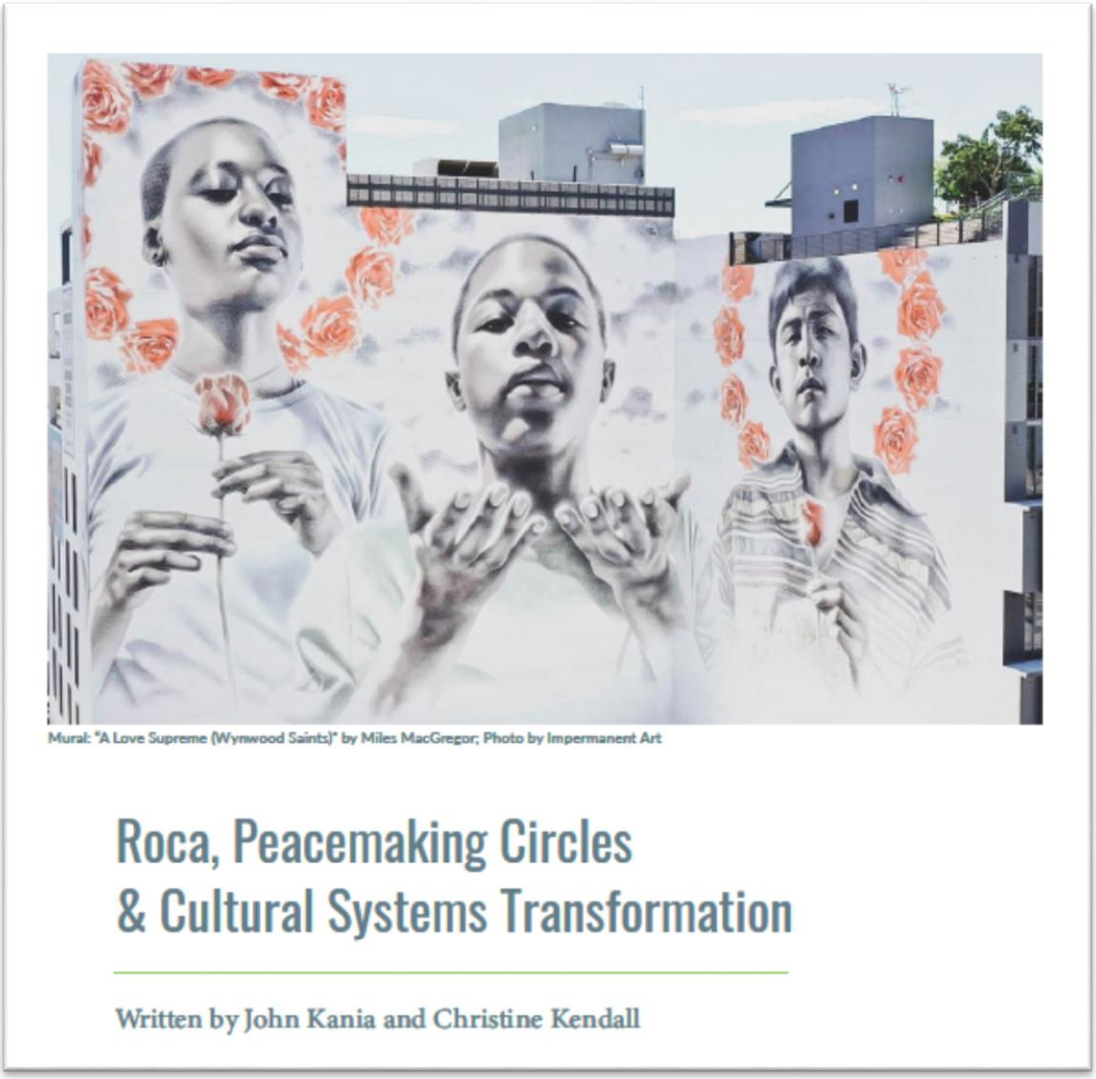
Roca, מעגלי שיח להשכנת שלום ושינוי מערכות תרבותי

עיבוד מקוצר בעברית למאמר מקורי מאת ג'ון קניה וקריסטין קנדל

דצמבר 2021



COLLECTIVE change lab | Roca

אסטרטגיות להשפעה חברתית

תקציר

מקרה מבחן זה מציג את פעילותו של ארגון Roca, Inc., המקדם שינוי מערכתי הוליסטי-תרבותי (Transformational Change) בזירת הצדק הפלילי בארה"ב. הארגון פועל בכמה ערים במדינת מסצ'וסטס בארה"ב, ותומך בצעירים שרובם היו אסירים בעברם. ייחודו של הארגון הוא שהוא משלב בפעילותו אהבה, אמפתיה, בניית מערכות יחסים ולקיחת אחריות כלפי שתי קבוצות ספציפיות מנוגדות לכאורה: מחד, אלו שעובדים במערכת הצדק הפלילי עצמה, ומאידך הצעירים המטופלים במערכת, אלו שעליהם היא משפיעה ישירות.

Roca משתמש בכלי העוצמתי של מעגלי שיח להשכנת שלום ובאסטרטגיות נוספות כדי לאפשר לגורמים במערכת הצדק הפלילי להקשיב לצעירים שטופלו על ידה, ומתוך כך להכיר אותם טוב יותר, ולשנות עמדות ותפיסות ביחס אליהם. מקור העוצמה בפעילותו של Roca טמון ביעילות השימוש שהם עושים בשינוי מערכתי הוליסטי-תרבותי למען יצירת שינוי מבני. מתיאור המקרה, ומניסיונם של הנוגעים בדבר, נראה כי הארגון מוכיח שאכן כך ניתן להשיג שינוי אמיתי מהיסוד.

תיאור המקרה מוצג כדוגמה לפעילותו של ארגון Collective Change Lab, המבקש לקדם תהליכים חברתיים שמובילים לשינויי עומק שיש בהם עיצוב מחדש של המערכות הפועלות בתוך הקשר חברתי מסוים - באנגלית Transformational Change. הכוונה למשהו שהוא מעבר למה שמגולם לרוב בביטוי "שינוי מערכתי", וקשור להיבטים תרבותיים, ממדים רוחניים ותפיסה הוליסטית כוללת, במטרה להשיג צדק, הוגנות ושוויון הזדמנויות.

תרגום ועיבוד מקוצר לעברית: **פז רפפורט**

עריכה: **ד"ר מיכל רום**, מנהלת מחקר ופיתוח ידע בשיתופים

קישור למאמר המקורי ראו כאן

מעגלי שיח להשכנת שלום

Roca הוא ארגון קהילתי בעל הכרה עולמית שפועל בבולטימור ובכמה ערים במסצ'וסטס. מערך התוכניות האינטנסיבי של הארגון מתמקד בצעירים בסיכון גבוה שעברו טראומות משמעותיות – רבים מתוכם אסירים לשעבר – ושחווים רמות אלימות גבוהות.

רוב הצעירים שמשתתפים בתוכניות של Roca נמצאים תחת השגחה של גורמים מערכתיים ממשלתיים כגון המשטרה, קציני מבחן, בתי המשפט ושירותי הרווחה. רבים מהם לא מסתדרים עם הדרישות של המערכת, ולא מסוגלים להתמודד עם הבירוקרטיה שכרוכה במערכת הצדק ובמערכות הקשורות אליה. בנוסף, במקרים רבים מערכות אלה אינן בנויות כדי לתמוך בצעירים שנמצאים ברמות סיכון גבוהות או שחוו טראומה מורכבת.

מסיבות אלה, ב-Roca מאמינים שלא ניתן לספק לצעירים אלה תמיכה מוצלחת מבלי ליצור שינוי מערכתי במשותף עם מערכות הצדק והרווחה. בזמן שחברי הצוות ב-Roca עובדים עם גורמים במערכות אלה, הם פועלים באופן מודע ויזום לשינוי תפיסות מחשבתיות, במטרה לשנות את מאזן הכוחות ולבנות מערכות יחסים עמוקות המבוססות על אמון עם נציגי החוק, גורמים מהקהילה ועם אחרים שמשפיעים באופן ישיר על החיים של צעירים שמעורבים באירועים אלימים, בין אם הם מפעילים אלימות בעצמם או נחשפים לאלימות.

רכיב חיוני באסטרטגיה של Roca הוא שימוש במעגלי שיח להשכנת שלום במהלך העבודה עם גורמים מהמערכות שמשפיעות על חיי הצעירים. זוהי אינה אסטרטגיה ייחודית לעצמה, אבל Roca הוא הארגון הראשון שמשתמש בפרקטיקה זו בעבודה עם מערכות ממשלתיות החל משנת 2000.

מעגלי שיח הם פרקטיקה חשובה שמסוגלת ליצור הקשבה וחיבור ברמה עמוקה בין בני אדם כדי לפתור קונפליקטים. המטרה של מעגלי השיח היא ליצור תנאים שיאפשרו שיחות אינטימיות, כנות ונטולות היראכיה ושיפוט. כשאנשים משתפים את החוויות שלהם במעגלי השיח, הם משתמשים במילים כגון ריפוי, אהבה, אנושיות, אומץ ומרחב בטוח.

ניתן לערוך מעגלי שיח במגוון צורות. ארגון Roca עורך את המעגלים במשרדים שלו, בתחנות משטרה ואפילו באופן מקוון. מעגלי השיח יכולים להיות קטנים, עם כמה משתתפים בלבד, או גדולים ולכלול חלוקה לקבוצות קטנות יותר. בכל מעגל יש מישהו שמוביל את השיח, קובע את הטון ושומר על החוקים, ובכך מעודד רמת שיחה מעמיקה יותר.

בתחילת מעגל השיח, למשל, מוביל השיח יכול לשרוף מרווה לטיהור האווירה או לקרוא כמה קטעי ספרות שיכווינו את הלך הרוח של המשתתפים. במעגל עצמו אף אחד לא חייב לדבר, אך עם הזמן

רוב האנשים מתחילים להשתתף ולשתף מניסיונם האישי. השיחות הן חסויות כדי שייווצר מרחב ייחודי שבו אנשים ירגישו בנוח לשתף חוויות ומחשבות ולבחון את עצמם. מקרה שהתרחש באחד ממעגלי השיח ב-Roca מדגים היטב את התהליך:

באחד ממעגלי השיח השתתפו כמה צעירים ושני בלשים מהיחידה המשטרתית לטיפול בכנופיות. השיח התמקד במחילה, ואחד מהצעירים סיפר על הפעם האחרונה שבה הוא נעצר. הוא גר עם אימו והחבר שלה, שנהג להכות אותה. הצעיר הגיע הביתה ביום ההולדת של אימו ומצא אותה חבולה קשות לאחר שהחבר שלה היכה אותה וזרק אותה במורד המדרגות. הצעיר יצא לחפש את החבר, מצא אותו, היכה אותו – ולכן נעצר. במהלך ההפסקה במעגל השיח, אחד מהבלשים ניגש לצעיר, ושאל אותו "אני הייתי שם? הייתי אחד מהשוטרים שעצרו אותך?". הצעיר השיב שכן, והבלש שאל "הייתי בסדר בזמן המעצר? התנהגתי אליך בסדר?", והצעיר השיב בחיוב. לבסוף אמר הבלש "למען האמת, אם מישהו היה מכה את אימא שלי ככה, בטח הייתי עושה בדיוק את מה שעשית".

ההשתתפות במעגל השיח עזרה לבלש לראות את הצעיר כיותר מסתם עבריין, ולתפוס אותו כמישהו שדומה לו יותר מאשר שונה ממנו. הבלש הצליח לחוש תחושת שותפות עם אחרים, לא משנה כמה נדמה שהם שונים ממנו על פני השטח. משתתפים רבים במעגלי השיח מדווחים על תחושות הזדהות חדשות עם הסבל הכללי בחברה, אך גם מדווחים על רמות שמחה חדשות. תחושות אלה יכולות ליצור אמפתיה רבה יותר כלפי העצמי, לתמוך בתהליכי אבל ועיבוד טראומה ולסייע להגביר את האמפתיה גם כלפי אחרים.

על ידי שבירת סטראוטיפים, מעגלי השיח יכולים לשנות תפיסות מחשבתיות. בנוסף לכך, מעגלי השיח יכולים לעזור לשנות מאזני כוח. אחת הפרקטיקות שמסייעת בכך היא **'חפץ רשות הדיבור'** – רק מי שמחזיק בו יכול לדבר, ותשומת לב כולם נתונה לו.

הצעירים בתוכניות של Roca מעודדים זה את זה להשתתף במעגלי השיח משום שהם מבינים שהמעגלים נותנים להם הזדמנות לספר את הסיפור שלהם בפני קציני משטרה, קציני מבחן וגורמים אחרים במערכת. כשהמשתתפים מקשיבים לסיפורים אישיים כמו הסיפור שסיפר הצעיר לבלש, ניתן להסיט את מערכות היחסים הרחק מהמבנה ההירארכי שלהן וליצור נקודת פתיחה מאוזנת יותר שתהווה בסיס להתפתחות מערכת היחסים.

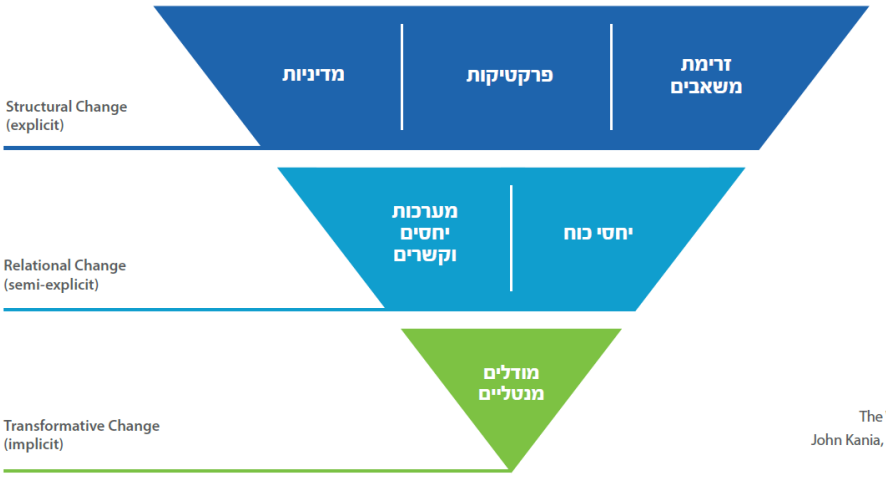
אינדיקציה אחת להצלחה בשינוי מאזן הכוחות במהלך מעגלי השיח אפשר למצוא בעובדה שקציני משטרה לפעמים מעדיפים להשתתף ביום הראשון של מעגל השיח כשהם לבושים במדים ונושאים נשק, אבל לקראת הפגישות האחרונות של מעגל השיח הם מגיעים ללא כלי הנשק שלהם ובלבוש אזרחי. נראה שהם מרגישים מחוברים פחות לחפצים שמעמידים אותם בעמדת כוח.

כיצד מתרחש שינוי מערכתי?

רוב המאמצים להבאת שינוי מערכתי נכשלים בהשגת שינוי עומק בקנה מידה גדול. הסיבה לכך היא שלא ניתן להשיג שינוי מערכתי אמיתי מבלי לפעול גם לשינוי תרבותי, וזה מתרחש ברבדים העמוקים של המערכת.

בהקשר זה נפנה ל[מודל "המשולש ההפוך"] שמציג שישה תנאים לשינוי מערכתי שנדרש כמענה לבעיות חברתיות. לפי המודל, תנאים אלו מקבעים את הבעיה החברתית למקומה, בשלושה רבדים שונים של המציאות: **הרובד הגלוי** - כולל מבנים מערכתיים של מדיניות, פרקטיקות עבודה וזרימת משאבים; **הרובד הגלוי למחצה** - מתייחס למערכות היחסים בין מגוון השחקנים הפועלים בזירה ולדינמיקת הכוחות ביניהם; ו**הרובד הסמוי מן העין והמורכב ביותר לשינוי** – מכיל מודלים מנטליים, כלומר ערכים, תפיסות, עמדות ואמונות בהם מחזיקים מגוון בעלי העניין בזירה. בכל אחת מהרמות יכול להתרחש שינוי מסוג אחר: מבני (structural), יחסי (relational), ותרבותי-הוליסטי (transformational) כאשר החסמים הגדולים ביותר לשינוי, וגם ההזדמנויות הגדולות ביותר לטרנספורמציה במובן של שינוי עומק, מצויות ברבדים העמוקים הסמויים מהעין. שינויים אלו יכולים גם להוביל לשינויים מבניים ברמה הגלויה, וכך לייצר את השינוי העמוק המלא, ההוליסטי.

ששה תנאים לשינוי מערכתי



מקור:
The Water of Systems Change,
John Kania, Mark Kramer, Peter Senge
FSG, June 2018

שינוי מערכתי דרך מחילה, אמפתיה ואהבה

ארגון Roca פיתח מודל בריאות התנהגותית ארוך טווח (בין שנתיים ל-4 שנים) שנועד ללמד צעירים כיצד לפתח כישורים מצילי חיים – כישורים שיעזרו להם להישאר בחיים מספיק זמן כדי שהם יוכלו לחיות את החיים שלהם.

הגישה של Roca לשינוי מורכבת מארבעה רכיבים קריטיים: יצירת ביטחון ויציבות, לימוד כישורים מצילי חיים, אימון בכישורי עבודה ושיתוף פעולה עם מוסדות ומערכות. שלושת הרכיבים הראשונים מיועדים לתת מענה לצעירים באופן ישיר. הרכיב הרביעי מתמקד בשינוי המערכות שמונעות מהצעירים מלשגשג. האסטרטגיה של Roca לעבודה עם הממסד היא אסטרטגיה המכוונת לעבודה צמודה עם האנשים שפועלים בשם ובתוך המערכות הציבוריות, אלו שעבודתם משפיעה באופן ישיר על חייהם של הצעירים. אסטרטגיה זו היא פועל יוצא של התפיסה שאימץ Roca לשינוי בחיי הצעירים, והיא מיושמת על ידי שלוש פרקטיקות:

מעגלי שיח להשכנת שלום – מטרתם לקדם הקשבה מעמיקה ולתמוך בבניית אמפתיה, גישור על פני מחלוקות, ריפוי ופתרון קונפליקטים.

מערכות יחסים לקידום שינוי – עיצוב מערכות יחסים ארוכות טווח ומשמעותיות עם עלי תפקידים וגורמי מפתח מערכתיים (משטרה, בתי משפט, קציני מבחן) במטרה לקדם אמפתיה, אמון והבנה.

קידום הבנה של תהליכים שמתרחשים במוח - במהלך העבודה של Roca עם צעירים, הארגון פיתח גרסה מותאמת-רחוב של גישת הטיפול הקוגניטיבי־התנהגותי (CBT - Cognitive Behavioral Therapy) – כלי שמאפשר לווסת רגשות והתנהגות, והוא יעיל במיוחד בתמיכה שמספק Roca לצעירים. בנוסף, Roca משתף באופן יזום את פרקטיקות ה-CBT עם שותפיו במוסדות הממשלתיים, ובכך מסייע להם להבין את התהליכים הקשורים להתמודדות עם טראומה ואלימות במוח. כך גורמים מערכתיים יכולים להבין טוב יותר כיצד צעירים שנחשפו לטראומה ואלימות מתקשים לקבל החלטות נכונות. היכרות עם פרקטיקות ה-CBT מסייעת גם לחברי הצוות ב-Roca ולשותפיו באופן אישי בחיי היומיום.

הפעילות של Roca סייעה לשנות את הקהילה ואת מערכות הצדק, ולהנחות גורמים במערכת כך שיאמצו גישה שנוטה למחילה, אמפתיה ואהבה. Roca התחיל לבנות מחדש מערכות יחסים עם גורמים במערכת שיתמכו טוב יותר בצעירים מהקהילה, שינה דינמיקות של כוח כך שהצעירים יהיו פגיעים פחות אל מול המערכת, ושינה תפיסות מחשבתיות כך שגורמים במערכת יתפסו את הצעירים באופן חיובי יותר.

לאסטרטגיות אלה ולהשפעה שלהן הייתה תרומה חשובה ביותר לתוצאות המשמעותיות שהשיג Roca עבור הצעירים בקהילה – לפי הסטטיסטיקה 85% מהצעירים שמגיעים ל-Roca עם עבר של אלימות נמצאים בסיכון גבוה לביצוע עברה נוספת, אך בזכות Roca 4 מתוך 5 מהם לא מעורבים שוב בפעילות פלילית אחרי שהם מסיימים את התוכנית של הארגון. השימוש במעגלי שיח להשכנת שלום יחד עם האסטרטגיות האחרות סייעו ל-Roca להביא לשינוי עומק בתרבות של המערכת שבה הוא פועל. שינוי מערכתי-תרבותי הוא דרישת-קדם קריטית ליצירת שינוי מערכתי-מבני.

בסניף של Roca במסצ'וסטס המערבית השינוי המערכתי-תרבותי עירב גורמים במערכת הצדק הפלילי, וכתוצאה מכך הוביל לשינוי מערכתי-מבני משמעותי: הקמת בית משפט לצעירים שבו העובדים (כגון השופטים והתובעים) צריכים להיות בעלי הבנה מעמיקה בהתפתחות המוח בקרב בני נוער. בבית משפט זה, המיועד לצעירים בלבד, בני נוער וצעירים נשפטים באופן מותאם להם ומקבלים פיקוח הדוק יותר והדרכה צמודה כדי לתת להם סיכויי הצלחה טובים יותר.

שינויי מדיניות ופרקטיקה אחרים שהושגו בזכות השינוי המערכתי-תרבותי שהוביל Roca קשורים לאופן שבו המשטרה, Roca וסוכנויות אחרות פועלים יחד כדי להגן באופן פרואקטיבי על צעירים שנמצאים במצבים מסוכנים, במקום פשוט להגיב באופן אוטומטי לאלימות שהצעירים מפגינים. היכולת של Roca לשלב שינוי מערכתי-תרבותי עם שינוי מערכתי-מבני היא יכולת יוצאת דופן, והיא חלק חשוב מההצלחה המדהימה של הארגון בתמיכה בצעירים מהקהילה. הפעילות של Roca מהווה השראה לאחרים שפועלים כדי להשיג שינוי מערכתי.

שאלות לדיון

כדי לסייע בלמידה ממקרה מבחן זה, מוצגות להלן שאלות שיכולות לעזור להבין כיצד ניתן ליישם את הלקחים מפעילותו של ארגון Roca. תוכלו לשתף את מקרה המבחן של Roca בקבוצה שאיתה אתם עובדים ולהעלות את השאלות במהלך הדיון.

1. מהו הרציונל שעומד מאחורי המעבר של Roca ממתן שירותים באופן ישיר לצעירים בקהילה אל עיסוק בשינוי מערכתי? כיצד אתם חושבים שמעבר זה השפיע על היקף הפעילות של הארגון ואיזה כישורים נדרשו לשם כך?
2. כפי שמתואר במקרה המבחן, Roca משתמש במעגלי שיח להשכנת שלום ככלי מרכזי למען שינוי מערכתי. איזה תנאים מערכתיים ספציפיים Roca שואף לשנות באמצעות מעגלי השיח להשכנת שלום?
3. איזה מאפיינים של מעגלי השיח לשכנת שלום תומכים ביעילות שלהם ככלי שמשמש לקידום שינוי מערכתי? האם ניתן להשתמש במעגלי שיח להשכנת שלום לצורך שינוי מערכתי באזורים אחרים, למשל בתחום הפעילות שלכם?
4. הפן המרכזי באסטרטגיית שיתוף הפעולה עם מוסדות ממשלתיים של Roca הוא הצורך של Roca וכן של המערכות שהוא עובד איתן לראות דברים בצורה שונה ולקחת חלק בשינוי. שינוי מערכתי דורש מכולם לשנות את האופן שבו הם עושים דברים. כיצד תוכלו אתם להתחיל לעשות דברים באופן שונה כדי להביא לשינוי שאתם רוצים לראות?

למידע נוסף על ההיסטוריה והפרקטיקה של מעגלי שיח להשכנת שלום, עיינו במאמרים הבאים:

- The Indigenous Origins of Circles and How Non-Natives Learned about Them (Living Justice Press)
- Indigenous Peacemaking Initiative
- Circle Keepers Manual (Roca, Inc.)
- The Traditional Talking Circle (Nishnawbe Aski Nation)

לקריאה נוספת על שינוי מערכתי
היכנסו למפת הידע של שיתופים