



שונות ככוח משנה מציאות: הקמת רשת משימה רב מגזרית ושותפות עם החברה הערבית והחרדית

אפריל 2026

מסמך זה נכתב על בסיס סדנת "שונות ככוח משנת מציאות", שהתקיימה במפגש המקצועי השנתי של "שיתופים" (27.10.2025), האירה את פועלה של יוזמת "קווים אדומים" בהקשר זה. "קווים אדומים" מניעה רשת מגוונת של למעלה מ-170 שותפות ושותפים – הכוללת ארגונים, חוקרים, פעילים חברתיים ומומחים מניסיון חיים. היוזמה, שמובילה מהלכים לאיתור מוקדם ולמניעת אלימות בזוגיות, פועלת מתוך הבנה כי הכללה ורב-תרבותיות אינן רק ערכים, אלא תשתית מקצועית הכרחית לשינוי רחב בחברה בישראל.

יצירת שינוי חברתי רחב בחברה בישראל מחייבת מעורבות מלאה של כל הקהילות המרכיבות אותה. בפרט, ללא שותפות עם החברה החרדית והחברה הערבית, לא ניתן לבסס מודל קולקטיב אימפקט אפקטיבי או "להזיז את המחט" בפתרון בעיות שורש מורכבות.

כוח מרכזי של היוזמה טמון ביכולתה לבנות שותפויות אסטרטגיות עם סוכני שינוי בתוך החברה החרדית והערבית. עבודה זו נעשית מתוך כבוד והלימה לקודים התרבותיים ולשפה הייחודית של כל קהילה, מתוך הכרה כי זו הדרך היחידה ליצור אמון, שייכות והשפעה ארוכת טווח.

במציאות שבה פועל [ארגון שיתופים](#), קיים ערך רב בלמידת ההזדמנויות והאתגרים הכרוכים בבניית שותפויות רב-תרבותיות, המהוות מפתח לשינוי מערכתי בישראל.

שותפות מלכתחילה: בניית אמון והיכרות

תובנה מרכזית אחת היא הצורך בשותפות מלאה כבר מההתחלה: הקהילות השונות מוזמנות להשפיע על תהליך היצירה של הרשת מראשיתו, ולא רק להצטרף אליו בשלבים מאוחרים. בהתאם לכך, הארגון מקצה משאבים ייעודיים, כספיים וארגוניים, כבר מהשלבים המוקדמים, כדי לסמן וליצור מחויבות ותנאים לעבודה עם קהילות אלו.

בניית שותפות בחברה מגוונת היא מלאכה של ביסוס אמון והיכרות אינטימית עם השפה, התרבות והאתגרים הייחודיים. לכן, נקודת מוצא קריטית היא הובלה על ידי איש מקצוע מהקהילה, מנהל/ת שותפויות המוכרת ומוערכת בשדה המקצועי והחברתי שלה. אין די בסממנים חיצוניים; נדרשת דמות שיכולה לפתח שותפויות מכוח ניסיונה וקשריה.

מנהלת השותפויות מובילה את תהליך המיפוי האסטרטגי, המאפשר להבין את תתי-התרבויות ולדייק את סדר הפנייה לגורמים השונים. דיוק זה קריטי למניעת טעויות שעלולות לחסום דלתות בעתיד. היא זו שנושאת באחריות על הקשר האישי והאמון, ומשיבה על שאלות מורכבות (המתמצות לעיתים ב-"מי אתם ומה אתם רוצים מאיתנו?") במטרה להניע שותפויות פוריות. תהליך זה דורש להניח את האגו בצד, לזהות סוכני שינוי פנים-קהילתיים ולפעול לשימור השותפות באופן עקבי ומתמשך.

ניווט במרחבי פוליטיקה פנימית

בכל חברה, הניווט במבני הכוח דורש דיוק ורגישות גבוה, הבא לידי ביטוי בהקמה ובעבודה עם פורום ייעודי בכל אחת מהקהילות.

בחברה החרדית: פעילות מאחורי הקלעים

העבודה מול הממסד הרבני ובחברה החרדית בכלל חייבה קבלת החלטות מקצועיות שיאפשרו פעולה אפקטיבית.

- התקבלה החלטה אסטרטגית לפעול כ"בק-אופיס" המייעץ לרבנים ולארגונים קיימים, במקום לנסות להשיג חתימה פורמלית מול רב ספציפי (מה שעלול היה ליצור התנגדות פוליטית מצד רבנים אחרים).
- המותג "קווים אדומים" הוחלף לשם "גבול נכון", שינוי המסיר תחושה של הכתבה חיצונית ומתחבר לשפה הפנימית של הקהילה.
- הפורום פועל ללא "חלון ראויה" באתר הכללי של היוזמה. זוהי החלטה מודעת שנועדה להגן על השותפים ולאפשר להם לפעול בביטחון בתוך הקהילה מבלי להיחשף לביקורת מיותרת.

בחברה הערבית: בניית אמון ולגיטימציה

אתגר מרכזי בחברה הערבית היה גישור על פערי האמון מול ארגון חיצוני (שיתופים) והתמודדות עם משאבים מוגבלים בשטח. היוזמה אימצה מספר עקרונות:

- **הכרה בהנהגה הקיימת:** בניית השותפות דרשה עבודה אינטנסיבית עם ועדת המעקב, ובפרט עם תת-הוועדה למלחמה בפשיעה ואלימות (האמונה על יישום החלטת ממשלה 549: "התוכנית לטיפול בתופעות הפשיעה והאלימות בחברה הערבית 2022-2026").
- **שותפות עם ארגוני נשים:** הושם דגש קריטי על שיתוף פעולה עם ארגונים פמיניסטיים בתוך החברה הערבית, מתוך הבנה שהם מובילי הדרך בשטח בכל הקשור לסוגיה.
- **הפגת חשדנות:** מאמץ הושקע בשיקוף מקורות המימון והכוונות המקצועיות, כדי לייצר מחויבות בקרב עמותות מקומיות שלעיתים נמצאות במצב הישרדותי ומתקשות להתפנות ליוזמות ארציות.

מהלכה למעשה: התאמה פרקטית כביטוי לכבוד תרבותי

ברשת פעולה שבה המטרות ותהליכי הלמידה הם משותפים, אך דרכי היישום מובחנות, ההתאמה הפרקטית היא המפתח להצלחה. להלן הכלים המרכזיים המאפשרים לקבוצות מגוונות לפעול יחד:

- **התאמת Setting ונגישות:** בחברה הערבית, למשל, הוחלט לקיים מפגשים מקומיים בשטח (כמו באזור הנגב). הבנה כי עמותות מקומיות מתקשות להגיע ל"בית שיתופים" והגעה פיזית אליהן, היא הדרך לבנות קשר אישי ואמון.
- **גמישות בלוח השנה:** התאמת המפגשים ללוחות הזמנים הקהילתיים – חודש הרמדאן, חגים דתיים או ימי "בין הזמנים" במגזר החרדי – מהווה סימן בסיסי לכבוד והכרה.
- **תרגום רגיש (מעבר ל"גוגל טרנסלייט"):** שימוש בשפה המכבדת את ההקשר הלאומי והתרבותי. בחירת מונחים חלופיים לנושאים רגילים מאפשרת קיום שיח פתוח מבלי לעורר התנגדות אוטומטית.
- **פיתוח כלי עבודה פנימיים:** יצירת כלים מקצועיים (מצגות, שאלונים, חומרי הסברה) שפותחו על ידי שחקנים מתוך הקהילה, כולל שימוש בדימויים גרפיים מותאמים שאינם פוגעים ברגשות המשתתפים.
- **קודים של אירוח והתנהלות:** הפרטים הקטנים בונים אמון – מהקפדה על כיבוד כשר למהדרין או מותאם תרבותית, ועד לאיפוק והקשבה ללא קטיעת דברי רב או מנהיג קהילה. שמירה על הקודים הללו מונעת חיכוך ויוצרת תחושת שייכות.

מודל העבודה: ייחודיות קהילתית לצד סינרגיה רשתית

שיטת העבודה ביוזמה מבוססת על המודל של "נפרד אך מחובר". מודל זה מאפשר מצד אחד צלילת עומק מקצועית לתוך הניואנסים של כל קהילה, ומצד שני יצירת שלם הגדול מסכום חלקיו באמצעות למידה הדדית.

מרחב בטוח לצמיחה מקצועית

לכל פורום (כגון הפורום החרדי או הפורום הערבי) ניתן מרחב פעולה עצמאי. זהו צורך אסטרטגי המאפשר לשותפים לדון בפתיחות באתגרים קהילתיים ייחודיים, לפתח פתרונות מותאמים תרבותית ולחזק את תחושת הבעלות (Ownership) על המהלכים. הפרדה זו אינה בידוד, אלא יצירת "חממה" מקצועית שבה צומח ידע ייחודי.

למידה רב-כיוונית: הרשת כמרחב של מומחיות

ביוזמת "קווים אדומים" הלמידה היא דו-צדדית ורב-ממדית:

- **מומחיות מהקהילה לרשת:** הרשת כולה, כולל משרדי ממשלה וארגוני תשתית, מגיעה ללמוד מהמקצוענות ומהניסיון שנצבר בתוך הקהילות. השותפים מהחברה הערבית והחרדית אינם רק "מוטבי השירות", אלא מוקדי ידע ומומחיות עבור המערכת כולה.
- **שותפות להובלה:** המטרה היא למצב כל קהילה כשותפה מלאה להובלה, לתפיסה של שותפות אסטרטגית שבה כל קהילה מביאה ערך ייחודי לשולחן מקבלי ההחלטות.

הפריית ידע בין-קהילתית

אחד הערכים המוספיים המרתקים ביותר הוא הלמידה המתרחשת בין הקהילות השונות עצמן; במסגרת זו, מודלים שפותחו בקהילה שמרנית אחת, כגון התמודדות עם סוגיית הסמכות בחברה החרדית, יכולים להוות השראה ובסיס לעבודה בקהילות שמרניות או מסורתיות אחרות ולהיפך. היכולת לזהות קווי דמיון באתגרים – דוגמת הצורך בשפה מותאמת תרבותית או רתימת מנהיגות מקומית – מאפשרת לשותפים מהמגזרים השונים להחליף כלים ומתודולוגיות, ובכך להאיץ את תהליכי השינוי בכלל החברה.

מבט קדימה: חוסן בזמן משבר

היכולת של יוזמת "קווים אדומים" לשמר רשת פעילה ומגוונת גם בתקופות של משבר וקונפליקט (כפי שקרה בזמן המלחמה) היא עדות חיה לכוחו של המודל. עם זאת, עמידות זו מסמנת עבור השותפים ברשת ועבור ארגון שיתופים את האתגר הבא: "פיצוח" מודלים לעבודה משותפת בזמני קונפליקט קיצוני.

כתיבה: איתן גולדברג

ליווי מקצועי: נעמה ירדני

תודה גדולה **לסאוסן תומא שוקחה**, פייני סוקניק ויסמין רובין-קופר מיוזמת [קווים אדומים](#) אשר בנו את הסדנה, שיתופו מנסיון הרחב והיו שותפות משמעותיות בחשיבה ובכתיבה של מסמך זה.

חומרים נוספים על גישת קולקטיב אימפקט ויישומה בארץ ובעולם ניתן למצוא [בספריית הידע של שיתופים](#).

תובנות, שאלות, הארות והערות ניתן ורצוי לשלוח אלינו לכתובת: yeda@sheatufim.org.il



עקרונות פעולה לניהול שותפות רב-תרבותית אסטרטגית

1. **ההובלה שייכת לקהילה.** אל תסתפקו בייצוג חזותי. מנהלי השותפויות חייבים להיות אנשי מקצוע מוערכים ומוכרים בתוך החברה שלהם, כאלו שיכולים לפתח שותפויות בכוח האמון המקצועי והאישי שצברו בשטח.
2. **מיפוי אסטרטגי של יחסי כוח.** לפני שמתחילים לפעול, יש ללמוד את יחסי הכוחות הפנימיים. הבנה של "למי פונים קודם" היא קריטית כדי לבנות לגיטימציה ולא לשרוף גשרים אסטרטגיים בשלבים המוקדמים של התהליך.
3. **למידה משותפת.** הביאו את הידע המקצועי שלכם כבסיס לעבודה, אך הניחו את ה"מומחיות" בצד. הציגו דפים חלקים והזמינו את השותפים מהקהילה למלא אותם יחד איתכם. הקרדיט על הידע שנוצר בתהליך שייך לכלל השותפים באותה מידה.
4. **מעטפת לוגיסטית כביטוי לכבוד.** התאימו את ה-Setting-לצרכי השותפים: תיאום מפגשים לפי לוח השנה התרבותי (חגים, צומות, ימי פגרה קהילתיים), הקפדה על כיבוד מותאם והגעה פיזית לשטח. היציאה מהמשרד אל מקום מושבם של השותפים משדרת כבוד ומכירה במגבלות המשאבים שלהם.
5. **דיוק תרבותי בשפה.** שתפו דוברי שפה שחיים את התרבות כדי לדייק את הטרמינולוגיה (הימנעו מ"גוגל טרנסלייט"). מצאו מונחים חלופיים לנושאים רגישים שמאפשרים לשיח להתקיים ולהתקדם בלי לעורר התנגדות אוטומטית שנובעת מניסוח לא מותאם.
6. **סבלנות לתהליכי עיבוד רחבים.** שותפות רב-תרבותית דורשת אורך רוח. אל תחששו מסבבים מרובים של עיבוד תכנים עד להגעה להתאמה מלאה. זהו הכרח מקצועי המבטיח שיתוף רחב ומונע דחיקה של קולות לשוליים.
7. **מודל "נפרד אך מחובר".** אפשרו לכל קהילה מרחב נפרד משלה לצלילה לסוגיות פנימיות עמוקות, אך שמרו על סטנדרט מקצועי גבוה וזהה לכולם ועל חיבור קבוע ללמידה ההדדית של כלל הרשת.
8. **שותפות שווה בהובלה.** וודאו שאף קהילה לא מרגישה כ"נספחת" למהלך קיים. מקמו את נציגי הקהילות כשותפים שווים המשפיעים על התהליך מתחילתו ועד סופו, בעלי משקל זהה בקבלת ההחלטות.
9. **טיפוח קרדיט ואמון מצטבר.** השקיעו בתחזוקה מתמדת של היחסים המקצועיים והאישיים. בניית הון חברתי וקרדיט מצטבר לאורך זמן תאפשר לשותפות לשרוד גם טעויות, אי-הבנות או משברים חיצוניים המטלטלים את המערכת.
10. **הסכמה על האג'נדה וקבלת השונות.** קבלו את העובדה שברשת שותפים רב-תרבותית, ההסכמה היא על המטרה המשותפת (האג'נדה). מעבר לכך, אין ניסיון "לחנך" או לשנות את תפיסות העולם של האחר. כיבוד הקודים הבלתי כתובים והגמישות התרבותית (כמו מיתוג מותאם) הם הבסיס ליצירת מרחב שבו כולם מרגישים שייכים.