

JERUSALEM מכון ירושלים
INSTITUTE למחקרי מדיניות
FOR POLICY معهد القدس
RESEARCH لبحث السياسات



מתווכים או מלכדים

מנהיגות קהילתית בירושלים

נעם ברנר



מתווכים או מלכדים

מנהיגות קהילתית בירושלים

נעם ברנר

ירושלים, 2025

מתווכים או מלכדים

מנהיגות קהילתית בירושלים

מחבר: נעם ברנר

עריכה לשונית: נדב גרשון

עיצוב ועימוד: נועה עמבר-ברום

הפקה: תגל קומיי

צילום תמונת השער: Ladymantequilla, מתוך ויקישיתוף (פיקיוויקי), 2102

לציטוט (APA):

ברנר, נ' (2025). מתווכים או מלכדים: טקטיקות מנהיגות קהילתית בירושלים,

ירושלים: מכון ירושלים למחקרי מדיניות.

תודות: ד"ר נופר אבני, המחלקה לגיאוגרפיה האוניברסיטה העברית בירושלים -

על שותפות במחקר ובביצוע הראיונות.

© 2025, מכון ירושלים למחקרי מדיניות

רח' רד"ק 20, ירושלים

www.jerusalem-institute.org.il

info@jerusalem-institute.org.il

ירושלים זכתה לתארים רבים המעידים על השפעתם החברתיים, הדתיים והפוליטיים בתוכה. לרוב תארים אלה כגון "עיר שסועה", "עיר מקוטבת" או "עיר מחולקת" הציעו הסברים המדגישים את חוסר הסימטריה בין הקבוצות, את ההבדלים במערכת הכוחות הפוליטית, או את הפערים בין החלקים השונים של העיר – בעיקר בין מזרח ומערב ירושלים. טענות אלו, המגובות בעדויות רבות, נכונות. אך לצד הדגש על אי-השוויון, הגישות התיאורטיות הללו גם מספרות סיפור של קהילתיות, של עיר בעלת קהילות נפרדות ומשורגות ושל הנהגות קהילתיות מגוונות. הנהגות הנדרשות לפתח טקטיקות שונות על מנת לקדם את האינטרסים של הקבוצות שלהן, תוך שהן מתגברות על הבעיות הפוליטיות והרגשיות המובנות בעיר מסוג זה.

מבחר מחקרים של מכון ירושלים למחקרי מדיניות, אשר התחקו ומיפו את המנהיגות הקהילתית בשכונות מזרח ירושלים, יצר מסד נתונים מרתק על המגוון המנהיגותי באזור זה של העיר (אסמר, 2018; אסמר, 2020א; אסמר, 2020ב; אסמר, 2020ג; אסמר וקמחי, 2017; אסמר ושות', 2015; נתשה, 2019; רייטר ושות', 2014; רייטר ושות', 2015). במקביל ובהתאם למחקרים אלו, מספר מאמרים ניסו לנתח לעומק את המנהיגות הקהילתית – את סיפורי החיים של מנהיגים שכונתיים, את האפקט של פלורליזם מנהיגותי בשכונה על התמיכה בהשתתפות פוליטית בעיר, את דפוסי הפנייה של תושבים להנהגה השכונתית על פני המוסדות העירוניים, וגם את תפקידם של המינהלים הקהילתיים כמוסדות מתווכים (Avni et al., 2022; Brenner, Avni, et al., 2024; Brenner, Miodownik, et al., 2024; Brenner, Shenhav, et al., 2023). מהמחקרים עלה הצורך של המנהיגים לפתח טקטיקות מותאמות למרחב רווי קונפליקטים – כזה שבו כל פעולה עלולה להיתפס כהצהרה פוליטית או כהתרסה אל מול קבוצות אחרות או אל מול העירייה.

מחקר זה נשען על גוף הולך וגדל של ספרות המבקשת לתאר מנהיגות מקומית עירונית לא כעמדה פורמלית של סמכות אלא כמערך של פרקטיקות וטקטיקות

הנובעות מהמבנה הייחודי של העיר. עיר, בדומה למערכות מורכבות אחרות, כוללת שחקנים רבים וגורמי השפעה שונים ובלתי צפויים (Bettencourt, 2015; Brenner, Kübler, et al., 2023). לשם הבנת המנהיגות הקהילתית בעיר כמו ירושלים, מחקר זה מתמקד בגישת מנהיגות רשתית (Network Leadership). גישה זו רואה במנהיגות לא פונקציה של סמכות פורמלית אלא מערכת של קשרים ושל טקטיקות החוצות מוסדות וקהילות (Balkundi & Kilduff, 2006; Carter & Dechurch, 2012; Genieys et al., 2004; Larson, 2017; Mehra et al., 2006). בעיר שסועה כמו ירושלים, בה רשתות הפעולה אינן היררכיות אלא מבוססות על מערכות יחסים בין קהילות, מנהיגות רשתית מאפשרת הבנה עמוקה יותר של הדרכים שבהן מערכות יחסים אלה נבנות. לפי גישה זו, המנהיגים המקומיים ממקמים עצמם באופנים שונים בתוך הרשת העירונית – לעיתים הם פועלים כדי ללכד (Bonding) את הקבוצה הפנימית שלהם, ולעיתים הם הגשר (Bridging) אל עבר קבוצות אחרות.

"ליכוד" מתאר קשרים חזקים בין חברי אותה קבוצה חברתית הומוגנית – כמו שכונה, עדה או לאום – ומבוסס על מערכת יחסים קרובה. מנהיגים "מלכדים" הם כאלה הנמצאים במרכז הרשת הקהילתית; דמויות משמעותיות שרבים מחברי הקהילה נוטים לפנות אליהן לטיפול בבעיות, לייעוץ, לתמיכה ועוד. לעומת ליכוד, **"גישור/תיווך"** מתייחס לקשרים בין קבוצות שונות – דרכם עוברים רעיונות, הזדמנויות ומשאבים. מנהיגים מתווכים הם כאלה הנמצאים בין הקבוצה שלהם ובין קבוצות או מוסדות אחרים. המיקום שלהם לעיתים הוא כל כך בעל ערך, שאם הם יצאו מהרשת הקבוצה שלהם תאבד משאב יקר. לפיכך, מנהיגים קהילתיים נדרשים לאזן בין שתי צורות אלו של התמקמות ברשת העירונית כדי לייצר שינוי, תוך תמרון בין סולידריות פנימית לשיתופי פעולה רחבים.

בהתאם לכך, ובאמצעות ניתוח של 83 סיפורי הצלחה של 40 מנהיגים מקומיים בירושלים, המחקר מבדיל בין שתי אסטרטגיות כלליות של מנהיגות – גישור (Bridging) וליכוד (Bonding).

גישת הגישור כוללת שלוש טקטיקות מרכזיות:

- < **תיווך מוסדי** – יצירת קשרים עם מוסדות עירוניים באמצעות תרגום השפה המוסדית, מערכות יחסים אישיות עם בעלי תפקידים או ייצוג כן של הקהילה.
- < **תיווך בין־קהילתי** – יצירת חיבורים בין קבוצות שונות באמצעות מערכות יחסים מחוץ לקהילה, הכרה בערך הקהילה והקהילה האחרת ולעיתים אף תרגום האינטרסים והשפה.
- < **שיתוף פעולה** – יצירת בריתות עם גורמים מקצועיים או אזרחיים באופן שכל הצדדים בעלי ערך שווה.

לעומת זאת, גישת הלכידות כוללת שלוש טקטיקות אחרות:

- < **גיוס קהילתי** – הפעלת רשתות פנים־קהילתיות להנעת יוזמות, לרוב באמצעות קשרים ישירים, רגשיים ואינטימיים.
- < **עקיפה של מוסדות** – פתרון בעיות בצורה עצמאית, לעיתים תוך ויתור על הכרה או אישור.
- < **עימות והפעלת לחץ** – שימוש יזום באמצעים של מחאה, תקשורת או עתירה משפטית.

שני דגמים אלו אינם מנוגדים אלא משלימים. הם מציעים רפרטואר מושגי להבנת המנהיגות המקומית בירושלים – בין אם מדובר בתיאום ושיתוף, או ביוזמות של מעקף והתנגדות. הבחירה בין גישות אלו איננה דיכוטומית אלא תלויה בהקשר: זהות הקבוצה, נגישות למשאבים, רמת הלגיטימציה והאיום הנתפס. ממצאי המחקר מצביעים על הבדל בין מגזרים – המנהיגות הערבית נוטה יותר לפעול דרך גישת הגישור; לעומתה, המנהיגות היהודית נוטה לאמץ את גישת הלכידות.

מאמר זה נפתח בסקירה תיאורטית בשלושה תחומים מרכזיים – התייחסות לשסעים החברתיים והפוליטיים בירושלים ולמורכבותה כעיר שסועה; דיון במחקרים שונים על המנהיגות הקהילתית בעיר; והצגת גישת מנהיגות רשתית

ככלי לניתוח דפוסי מנהיגות. לאחר מכן מובא פרק מתודולוגי המתאר את בחירת המרואיינים, ניהול הראיונות ודרכי הניתוח של סיפורי ההצלחה של המנהיגים. פרק הממצאים מציג כיצד המרואיינים הגדירו הצלחה ומהן טקטיקות המנהיגות בהם השתמשו לשם השגתה. בהמשך מוצג ניתוח השוואתי בין מגזרים (ערבי ויהודי) המדגיש את ההבדלים בסוגי ההצלחה ובבחירת הטקטיקות. הסיכום דן במשמעויות התיאורטיות של הממצאים ובהשלכות האופרטיביות למנהיגות קהילתית בעיר מחולקת, וכן מציע תובנות עבור מנהיגים ותיקים וחדשים ועבור קרנות או ארגונים המעוניינים להכשיר מנהיגות חדשה.

רקע תיאורטי

ירושלים - שסועה או קהילתית?

ירושלים מהווה מקרה קלאסי של עיר שסועה – עיר המאופיינת בשסעים אתניים, לאומיים, דתיים ומרחביים, הבאים לידי ביטוי במבנה הפיזי, במדיניות המוניציפלית, ובהתנהלות היום-יומית של תושביה. תיאורים כגון "עיר מחולקת" או "עיר מקוטבת" מופיעים תדיר בספרות האקדמית והפוליטית המתארת את ירושלים מאז 1967, ומתארים עיר שבה מתקיימת נוכחות מתמדת של אי-שוויון, שליטה ואי-אמון הדדית בין יהודים לערבים. (Benvenishti, 1983; Calame & Charlesworth, 2009; Shlay & Rosen, 2015). נוסף על השסע הלאומי בירושלים, ישנם גם מאבקים על המרחב הציבורי בין אוכלוסיות במגזר היהודי ובעיקר בין חרדים לשאר האוכלוסיות (Rosen & Shlay, 2014).

עם זאת, לצד ההבנה של ירושלים כעיר שסועה, יש להכיר בצד השני של המטבע של חלוקה קבוצתית והוא – הממד הקהילתי של ירושלים. המרחב העירוני הירושלמי מאורגן לא רק סביב קונפליקטים לאומיים אלא גם סביב מרקם של קהילות מקומיות נבדלות, שלעיתים פועלות בנפרד ולעיתים במקביל, תוך קיום

רשתות חברתיות עצמאיות. כל אחת מהקהילות – חרדית, ערבית, לאומית-דתית, מסורתית או חילונית – פועלת לרוב מתוך לוגיקה פנימית ייחודית, ולעיתים אף בתודעת מיעוט או מודרות (Brenner, Shenhav, et al., 2023; Rosen & Shlay, 2019; Zaban, 2014). מרחב זה מייצר מבנה שבו הפעולה הקהילתית הופכת ליחידת הניתוח המרכזית (Hays, 2010; Parry, 2005).

קריאה כפולה זו של ירושלים – גם כעיר שסועה וגם כעיר קהילתית – מאפשרת לבחון את המנהיגות המקומית לא רק כמגיבה לסכסוך ולמגבלות מוסדיות אלא גם ככוח יוזם, בונה ומתווך. מתוך הבנה זו נולדת ההצדקה האנליטית להמשגה של מנהיגות רשתית בירושלים, שבה מוקדי הכוח מתפזרים, ושבה משקל רב ניתן ליחסים, לבריתות וליכולת לנוע בין גבולות ולא רק לשמרם.

מנהיגות קהילתית בירושלים

מנהיגות קהילתית מוגדרת כיכולת של יחידים או קבוצות להניע תהליכים, להוביל יוזמות ולהשפיע על סביבת החיים ברמה המקומית והשכונתית (Bénit-Gbaffou, 2014; Katsura, & 2014). במסגרת המנהיגות הקהילתית ניתן למצוא סוגי הנהגות מגוונים ושונים: החל בהנהגות פורמליות כמו מינהלים קהילתיים, מנהלי בתי ספר, ועדי שכונות או ועדי בית וכלה בהנהגות לא פורמליות כגון אנשי עסקים, פעילים חברתיים ואף בני משפחה (Brenner, Miodownik, et al., 2024; Parry, 2005). בניגוד למנהיגות פוליטית-ממסדית, המנהיגות הקהילתית מתבססת על היכרות אישית ומרחבית ברזולוציה גבוהה, על יחסי אמון עם הסביבה הקרובה ועל זיהוי והזדהות עם צורכי התושבים באופן מלא.

בערים שסועות כמו ירושלים מנהיגות קהילתית ממלאת תפקיד קריטי כמתווכת בין קבוצות שונות וכן בין קבוצות מוחלשות לבין מוסדות השלטון. מחקרים מראים כי במצבים של חוסר אמון כלפי הרשויות או נתק מהמוסדות העירוניים, תושבים פונים למגוון דמויות הנהגה. מגוון זה משקף גם את ההרכב של הבעיות העירוניות – הכוללות בעיות בתשתיות, שירותים, אמון, חינוך, ביטחון ובעיות

נוספות. מחקר שבחן למי פונים תושבי ירושלים על מנת לפתור בעיות מצא הבדלים בין מזרח ומערב ירושלים ואף בתוך שכונות במזרח ירושלים. ממצאי המחקר הראו, באופן לא מפתיע, כי התושבים היהודים נוטים לפנות למוסדות רשמיים יותר מאשר התושבים הערבים (Brenner, Avni, et al., 2024). יחד עם זאת, בתוך האוכלוסייה הערבית תושבי שכונות מרכז העיר כמו שייח ג'ראח או ואדי ג'וז פונים יותר למוסדות רשמיים מאשר תושבי הפריפריה הירושלמית ובייחוד תושבי השכונות שמעבר לגדר ההפרדה (כפר עקב ומחנה הפליטים שועפט). תושבי שכונות אלה נוטים לפנות לדמויות מקומיות ובמסגרת המוסדות הרשמיים מעדיפים את המינהל הקהילתי על פני פנייה ישירה לעירייה. הבחירה הזו בגורם קהילתי על פני גורם עירוני מדגישה את התפקיד המתווך של המנהיגות הקהילתית בתוך הרשת העירונית.

נוסף על כך, המגוון בהנהגה המקומית תורם ליצירה של רשתות חברתיות משוכללות המסייעות לפתרון בעיות בעיר השסועה. רשתות מצליחות להתגבר על פערים של שפה, תרבות או דת בין הקבוצות השונות. במזרח ירושלים חלק ניכר מהתושבים לא דוברים עברית (אל מול חלק גדול עוד יותר בחברה היהודית שלא מדברים ערבית). המנהיגים הקהילתיים הופכים לעיתים להיות "המתרגמים" של השפה, התרבות, הבירוקרטיה המוסדית, ואף של האינטרסים של הצד השני. מחקר אמפירי במזרח ירושלים מצא כי תושבים החשופים לפלורליזם הנהגתי – כלומר, לרפרטואר מגוון של דמויות מנהיגות – מגלים נטייה גבוהה יותר לתמיכה בהצבעה בבחירות המוניציפליות. ריבוי ההנהגות מעיד על עושר של רישות חברתי אשר מאפשר נגישות וגמישות פוליטית עבור הקהילות הללו (Brenner, Miodownik, et al., 2024). תושבים החשופים למגוון זה רואים את ההזדמנות שיש במעורבות פוליטית בעיר ואולי אף מאמינים באפשרות לשינוי. המנהיגים מהווים עבורם כנקודות תיווך (עקיפות) אל הצד השני.

בהקשר זה יש לציין כי מרבית המנהלים של המינהלים הקהילתיים במזרח ירושלים אינם בני המקום. המינהלים במזרח העיר עדיין סובלים מבעיות של לגיטימציה שהיו עוד יותר קשות עם הקמתם. לפיכך, מאז הקמתם ועד היום מרבית המנהלים שמונו להוביל אותם היו אזרחים ערבים מחוץ לירושלים. חלקם העתיקו את

מגוריהם לירושלים ואף הפכו לתושבי עיר ותיקים. בשנים האחרונות החלה כניסה של מנהלים מקומיים תושבי השכונות; מגמה שמעידה על לגיטימציה מסוימת במינהלים או לפחות בהכרה שלהם ככלי למימוש האינטרסים הקהילתיים. כפי שתיאר אחד המנהלים החדשים (בן ירושלים) על ההחלטה שלו להיכנס לתפקיד במינהל אחרי שהיה פעיל בארגונים חברתיים פלסטיניים ואחרים: "אם אתה רואה שהרכבת לא עובדת, אתה לוקח אוטובוס. אם האוטובוס לא עובד, אז לוקחים מונית. זה הסיפור עכשיו. אני בוחר במינהל כי צריך לנסות הכול למען התושבים של השכונה".

הדגש התיאורטי העולה מן הממצאים הללו הוא התפקיד של המנהיגים הקהילתיים כמתווכים בין קבוצות. מחקר אחר ניתח כיצד מנהיגים מקבוצות שונות מספרים את סיפור צמיחתם כמנהיגים. בכל הסיפורים במאמר מודגש מאמץ של המנהיגים הללו לסייע לקבוצה שלהם אל מול קבוצות אחרות או אל מול העירייה. יתרה על כן, המנהיגים במזרח ירושלים אף השתמשו בביטוי "אנשי אמצע" כאופן בו הם תופסים את התפקיד שלהם (Brenner, Shenhav, et al., 2023). כאמור, בעיר שסועה שבה התקשורת בין הקבוצות רוויה בחוסר אמון – התפקיד המרכזי של המנהיגים הוא למקם את עצמם בתוך הרשת העירונית במטרה לקדם באופן המיטבי את האינטרסים של הקבוצה שלהם.

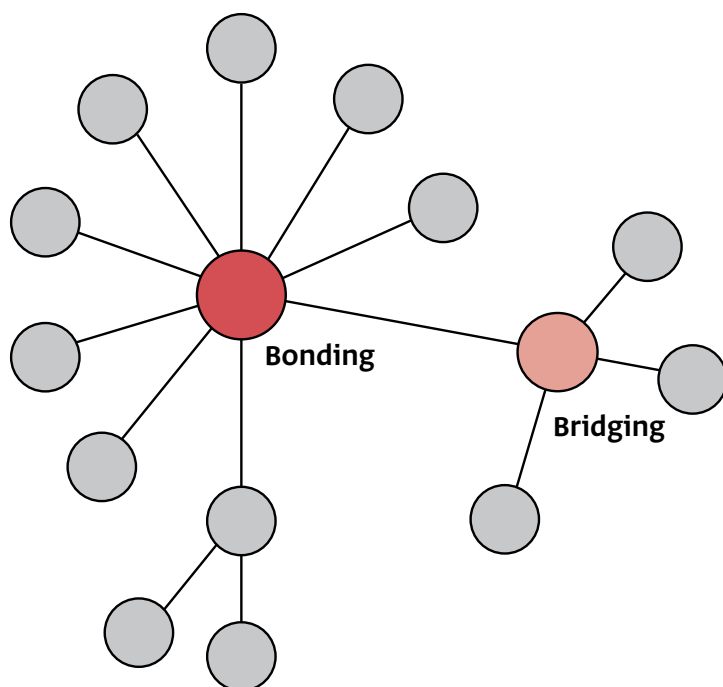
מנהיגות רשתית: מתווכים מול מלכדים

מנהיגות רשתית (Network Leadership) היא צורת הנהגה הנשענת לא על סמכות פורמלית או על מיקום בהיררכיה, אלא על עמדת המנהיג בתוך רשת חברתית – כלומר, בתוך מארג הקשרים שבין יחידים, קבוצות ומוסדות. בשונה ממנהיגות היררכית, המאופיינת בכפופים מוגדרים, אחריות רשמית ויכולת לקבל החלטות מתוקף תפקיד, המנהיגות הרשתית פועלת מתוך השפעה לא פורמלית ובניית אמון ותיאום בין שחקנים שאינם בהכרח משתייכים לאותו ארגון, קהילה או זהות (Balkundi & Kilduff, 2006; Carson et al., 2012; Carter & Dechurch, 2012). במונחי גישה זו, גם בעלי תפקידים משניים לכאורה – כמו מזכירת מנכ"ל

או עובד שטח בשכונה – עשויים להחזיק ביכולות מנהיגותיות משמעותיות בזכות מיקומם המרכזי ברשת הקשרים. כלומר, היכולת להניע תהליכים או לגשר בין שחקנים אינה נובעת ממבנה הפורמליות אלא מהמיקום החברתי-תפקודי בתוך המערכת – מה שניתן לכנות השפעה מבוססת רישות.

בהקשר של ערים שסועות, מנהיגות רשתית מספקת כלים להבנת האופן שבו שחקנים מקומיים פועלים בין קונפליקטים אתניים, חוסר לגיטימציה של מוסדות וצרכים דחופים של תושבים. היא מאפשרת לנתח כיצד מנהיגים יוצרים בריתות, מנהלים תיווך בין קהילות או מגייסים תמיכה לפעולה קהילתית. ההנחה המרכזית בגישה זו היא שלמנהיג אין "שליטה" אך יש לו מיקום אסטרטגי ברשת – כלומר, הוא יכול לקשר, לתווך או ללכד בין חלקי המערכת.

הספרות המחקרית על מנהיגות רשתית דנה בשני סגנונות מרכזיים (Carson et al., 2012):



מנהיגות מלכדת (Bonding Leadership) – מנהיגים מלכדים יהיו לרוב ממוקמים במרכז הרשת הקהילתית שלהם. הסגנון שלהם מתמקד בחיזוק הקשרים הפנימיים בתוך קבוצה חברתית הומוגנית. המנהיג משמש כסמל זהות, מקור לגאווה קהילתית ולתחושת סולידריות. הוא מפעיל רשתות קרובות, משפחתיות, דתיות או שכונתיות, ומשמש כמנוע לגיוס פנימי והגנה מפני איומים חיצוניים.

מנהיגות מגשרת (Bridging Leadership) – מנהיגים מתווכים יהיו לרוב ממוקמים בין הקבוצה שלהם לקבוצות אחרות, לעיתים בפריפריה של הקבוצה שלהם. הסגנון שלהם מתמקד לחיבור בין קבוצות שונות או בין הקהילה לבין מוסדות חיצוניים. המנהיג משמש כמתווך, כמקשר בין אינטרסים, ולעיתים גם כ"שגריר" של הקהילה מול הרשויות. הוא בונה בריתות, מנהל דיאלוגים ופועל להרחבת טווח ההשפעה של קבוצתו. סוג זה של מנהיגות חיוני במיוחד בערים שסועות, כאשר יש צורך ביצירת מרחבים משותפים או בגיוס תמיכה חיצונית לצרכים מקומיים.

הבחנה זו בין "מלכדים" ל"מתווכים" אינה דיכוטומית – רבים מהמנהיגים המקומיים בירושלים נעים בין שני סגנונות אלו בהתאם להקשר הפוליטי, למצב בשטח ולזהות הקהילה. יחד עם זאת, מחקר זה מנסה לנתח את סיפורי הצלחה של מנהיגים מקומיים ולפי הבחנה בין שני סגנונות אלה. המחקר מאפיין את סוגי ההצלחה, מזהה את הטקטיקות שבשימוש המנהיגים, משייך אותן לסגנונות של ליכוד וגישור ומשווה בין המגזר הערבי והמגזר היהודי בירושלים.

מתודולוגיה

ממצאי המחקר מבוססים על ראיונות עומק נרטיביים עם 40 מנהיגים ופעילים מקומיים הפועלים בירושלים. המרואיינים כוללים מנהלים ויושבי-ראש של מינהלים קהילתיים, פעילים חברתיים ואנשי עסקים מקומיים. מתוך הראיונות עלו 83 סיפורי הצלחה שונים. הגישה למרואיינים החלה בפנייה ישירה למנהלי

מינהלים קהילתיים, ובהמשך התבצעה על בסיס שיטת "כדור שלג" שאיפשרה זיהוי של דמויות מפתח נוספות על פי המלצות מתוך הקהילה. המרואיינים מייצגים מגוון רחב של מגזרים, קבוצות אתניות, רקעים פוליטיים וקהילות גיאוגרפיות בעיר. תהליך איסוף הנתונים התרחש בין השנים 2018-2020. הראיונות התבצעו בפורמט נרטיבי פתוח, תוך הדגשת חשיבותה של הספונטניות – המרואיינים התבקשו לשתף בסיפורים משמעותיים מחייהם הקהילתיים וביחזמות שבהן לקחו חלק, מבלי לכוון אותם לתחום או לנושאים מסוימים מראש. מתודולוגיה זו אפשרה לחשוף כיצד המרואיינים ממסגרים את חוויותיהם, תופסים את תפקידם כמנהיגים ומספרים את סיפור ההצלחה או הכישלון מנקודת מבטם. הספונטניות נתפסה כמפתח לאותנטיות והובילה למגוון רחב של תכנים שהעשירו את הניתוח. כל הראיונות נערכו בעברית (מלבד אחד באנגלית) והוקלטו ותומללו לצורכי קידוד איכותני. כלל המרואיינים נתנו הסכמה מדעת מלאה להשתתפות במחקר, תוך הדגשת עקרונות של אנונימיות, שמירה על סודיות ועל זכותם להפסיק את ההשתתפות בכל שלב.

ניתוח הראיונות נעשה בגישה איכותנית אינדוקטיבית, שהתבססה הן על תמות חוזרות והן על ניתוח נרטיבי של מבנה הסיפורים. הקידוד התבצע בשלושה שלבים עוקבים. בשלב הראשון זוהה בכל ריאיון סיפור אחד או יותר שהמראיין מגדיר כסיפור הצלחה, תוך התמקדות באופני המסגור של האירוע כהצלחה – אם באמצעות שפה של הישג, שינוי, השפעה או התמודדות. בסך הכל זוהו 83 סיפורי הצלחה שונים. בשלב השני סווג כל סיפור הצלחה לפי טיפוס, תוך מיפוי מטרות המרכזית (למשל שינוי מוסדי, גישור בין-קהילתי, התארגנות מקומית) והאופן שבו תוארה ההצלחה על ידי המראיין (ראו טבלה 1).

בשלב השלישי נותחה הדרך שבה הושגה ההצלחה: מהם הצעדים שננקטו בפועל, איזו טקטיקה עיקרית הופעלה ואילו תהליכים ליוו את המהלך. כל סיפור קודד בהתאם לטקטיקה המרכזית ששימשה להשגת היעד, תוך התבססות על שישה טיפוסים טקטיים (ראו טבלה 2). תהליך הקידוד בוצע באמצעות טבלת אקסל שאיגדה את ציטוטי המקור, פרטי הרקע של המרואיינים וקטגוריות הניתוח. תהליך העבודה כלל עיבוד חוזר של הציטוטים, דיון מחודש במקרים מעורפלים והצעת תתי-סיווגים ככל שנדרש.

הצלחות ואין משיגים אותן

ממצאי המחקר מבוססים על ניתוח של 83 סיפורי הצלחה, שנמסרו על ידי 40 מנהיגים ופעילים מקומיים בירושלים. הסיפורים חושפים מגוון רחב של דרכים בהן מנהיגים פועלים כדי לחולל שינוי – מהתארגנות קהילתית פנימית, דרך גישור בין־קהילתי ועד עימות עם מוסדות עירוניים. הניתוח האיכותני התבסס על זיהוי דו־שלבי – מצד אחד, טיפוס ההצלחה – כלומר מהו סוג ההישג שתואר (למשל שינוי מוסדי, יוזמה קהילתית, קישור בין מגזרים); ומצד שני, הטקטיקה המרכזית שבאמצעותה הושגה ההצלחה (כגון גיוס, תיווך מוסדי, עקיפה או עימות).

שיטת הקידוד האינדוקטיבית אפשרה להתחקות אחר האופן שבו המנהיגים ממסגרים את פעולתם כסיפור אישי ופוליטי של התמודדות עם מערכת עירונית מורכבת ומרובדת. שני הממדים המרכזיים של הניתוח הם: (1) **טיפוסי ההצלחה** – מהי הצלחה בעיני המנהיגים; (2) **טקטיקות המנהיגות** – באילו דרכים פועלים המנהיגים על מנת להשיג את המטרה שלהם. שני ממדים אלו ישולבו בהמשך לניתוח השוואתי בין מגזרים – יהודי וערבי – במטרה לחשוף הבדלים בתפיסות הצלחה ובדרכי פעולה.

מהי הצלחה לפי סיפורי מנהיגים קהילתיים בירושלים

כיצד מגדירים מנהיגים מקומיים הצלחה? מה הופך יוזמה קהילתית למוצלחת בעיניהם? ניתוח סיפורי ההצלחה שאספנו חושף כי הצלחה אינה רק תוצאה טכנית – כמו פתרון בעיה או השגת משאב – אלא נבנית מתוך מסגור חברתי, רגשי ופוליטי של פעולה. עבור מרואיינים רבים, הצלחה משקפת תהליך של התגברות: על מחסומים מוסדיים, על תחושת ייאוש, על בידוד בין קהילות, ולעיתים גם על מגבלות פנימיות של הקהילה עצמה. הסיפורים מדגישים את היכולת להשפיע על המציאות העירונית, לחזק את הקהילה, ליצור שינוי תודעתי או מוסדי ואף להשאיר חותם ברמה אישית.

המנהיגים שרואיינו העלו מספר רב של סיפורי הצלחה. בין היתר, הוזכרו, שינויים של תוכניות העירייה, פתיחת קופות חולים בשכונה, הקמת בית ספר, הקמת עמותות, סיוע לנזקקים, תיקון כבישים, הסדרת קרקעות בשכונה, הקמת מרכז ספורט בשכונה, פתרון סכסוכים בשכונה, הקמת שיעורי שפה בין מגזריים, הגברת האמון במינהל הקהילתי, הגברת תחושת המסוגלות האישית בקרב התושבים ועוד דוגמאות נוספות. מבין מגוון הסיפורים עלו חמישה טיפוסי הצלחה חוזרים.

שינוי מוסדי

שינוי מוסדי הוא טיפוס הצלחה שעיקרו קידום שינוי במדיניות, תקצוב או תפקוד של גוף ציבורי או מוסדי. שינוי שכזה יכול לכלול: שינוי נהלים של העירייה, שינוי תוכנית של העירייה או הקמת גוף עירוני. דוגמה מובהקת לשינוי מוסדי שהושג באמצעות לחץ אזרחי ויוזמה קהילתית לא פורמלית נמצא במקרה של מאבק הסוחרים נגד תוכנית עירונית לסגירת כביש ראשי – מאבק שנמשך שנתיים. המרואיין, פעיל מקומי ויזם תושב מזרח ירושלים, מתאר כיצד יזם התארגנות של ועד סוחרים, שכללה מעל 230 בעלי עסקים שהתנגדו לתוכנית שתוכננה ללא שיתוף ציבור. מתוך עמדה לא פורמלית הוא הצליח לכנס תושבים, להגיש עתירה לבית המשפט המחוזי ואף לנהל משא ומתן עם גורמים בכירים בעירייה ובחברת מוריה. "אמרתי לשופט שאנחנו לא מתנגדים לפרויקט, אלא לשיטת העבודה... הבאנו את המסמכים, החתימות, הראינו שהתארגנו. השופט התרשם ונתן לנו 15 יום להגיע להסכמה. ובאמת הגענו להסכמות – הוסיפו 53 חניות, תיקנו בעיות מים, העבודות התקצרו מ-24 ל-10 חודשים". המרואיין מדגיש את השינוי המשמעותי שהושג לא רק ברמת התוצאה – עיכוב ביצוע, שיפור תשתיות והתאמות לתושבים – אלא ביכולת של קבוצה אזרחית מקומית להשפיע בפועל על תהליך תכנון עירוני ולהפוך לשותפה פעילה בו. המקרה ממחיש כיצד שינוי מוסדי עשוי להתרחש מתוך פעולה עממית.

דוגמה נוספת למנהיגות קהילתית שהובילה לשינוי מוסדי מתוארת בסיפורו של מנהל מינהל קהילתי ותושב מזרח ירושלים אשר סייע למשפחה מאום ליסון להתמודד עם צו הריסה. הסיפור מתחיל בפנייה אישית של בני הזוג – האישה

בהיריון מתקדם ובעלה במצב רגשי קשה – שפנו אליו אחרי ששמעו עליו "מפה לאוזן". למרות שלא היה מדובר בשכונה שבתחום אחריותו הישירה, המנהל הפעיל רשת של קשרים: עורכי דין, מהנדס העיר ותובע עירוני, ואף פנה לאיתור סעיף ייחודי בתב"ע המקומית שאיפשר עצירה זמנית של ההריסה: "אני אומר למהנדס העיר – תסתכל על התב"ע הזה, תקרא את המשפט הזה. הוא כותב לי משהו, אני רץ עם זה לעורך דין, הוא מוציא מזה אורכה של חודש, ובסוף קיבלנו דחייה של שנה. הבית לא נהרס". המקרה ממחיש כיצד מנהיגים קהילתיים בערים שסועות נדרשים לגלם תפקיד כפול – גם נציג ציבור וגם איש מערכת – כדי לייצר שינוי מוסדי בעל השפעה ישירה על חיי תושבים מוחלשים.

שיפור שירותים ותשתיות

אחת הדרכים המרכזיות שבהן מרואיינים הגדירו הצלחה הייתה השגת שדרוגים מוחשיים בשירותים ובתשתיות שהשפיעו באופן ישיר על חיי היום-יום של תושבים. פעולות אלו כוללות סלילה ושדרוג של כבישים, פתיחת גני ילדים ומעונות יום וייעול הגישה לשירותים מוניציפליים. כך לדוגמה מתאר מרואיין, יו"ר מינהל קהילתי במזרח ירושלים, את הישגיו: "לקחנו מספר של כבישים בשנה הזאת. תכננו ארבעה כבישים בשביל 100 מיליון שקל. בעבר, קרצוף וריבוד וקירות תמך עשינו בעצמנו – אבל בסוף גם הגשנו וקיבלנו תקציב". האמירה ממחישה שהצלחה מקומית נמדדת ביכולת לרתום תקציבים ממשלתיים או עירוניים לפרויקטים ממשיים בשטח, ושיפור בתשתיות נתפס כמדד מובהק לאפקטיביות של הנהגה קהילתית.

במקביל לתשתיות פיזיות, מנהיגים קהילתיים מדגישים גם את חשיבותם של שירותים רכים, כגון מעונות יום וגני ילדים – שירותים שלא רק עונים על צורך, אלא גם מעצבים את הקשר בין תושבים למוסד מקומי. אותו מרואיין המשיך וסיפר: "פתחנו מעון יום ואז האנשים מתחילים לבוא ולהכיר את הצוות... זה משהו שמחזק את הקשר והופך אותו באמת למקום מוצלח... ילד אחד זה אומר שאח שלו יירשם בחוג, והמשפחה תפנה אלינו אם תהיה בעיה". המרואיין מצביע על כך ששיפור השירותים מייצר אמון, נראות ושייכות – ומחזק את מעמדו של המינהל

הקהילתי ככתובת רלוונטית לפתרון בעיות גם בתחומים שאינם באחריותו הישירה. הצלחה, במקרה זה, היא שילוב בין פתרונות פרקטיים לבין חיזוק תחושת קהילתיות ומתן מענה יום-יומי לצרכים בסיסיים.

קישור בין מגזרים

מנהיגים קהילתיים בירושלים מתמודדים לעיתים קרובות עם מתחים עמוקים בין קבוצות שונות בשכונה – דתיים וחילונים, ערבים ויהודים, צעירים וותיקים. הצלחה מסוג "קישור בין מגזרים" מתבטאת ביכולת להפוך מחלוקת לפלטפורמה לבניית אמון, לפתח שפה של פשרה ולשמר מרחב משותף פעיל. כך תיאר אחד המרואיינים, מנהל מינהל קהילתי במערב העיר, את המתח שנוצר סביב הפעלת מנגינה חלופית לצפירת שבת, שהובילה לעימותים בין קבוצות חרדיות לחילוניות: **"אני חילוני, אמרתי לרב – בוא נחזור לצופרים הרגילים. אבל תן לי משהו בתמורה. הוא הסכים, הוספנו צופרים בשולי השכונה – חזר השקט והשלווה. פתרנו מחלוקת שיכלה להתפוצץ"**. המרואיין מציג את עצמו כמתווך בין קבוצות שונות, שמטרתו אינה לנצח או לשמר סמלים אלא לשמר מרחב חיים משותף, בו כל צד מוותר מעט על מנת לאפשר קיום הדדי. גם במקרה אחר באותה שכונה – סביב הפעלת בריכת שחייה בשבת – הוא תיאר שיח עם רב מקומי, על פתרונות יצירתיים כמו התקנת גדר במבוק על מנת להפחית את נראות הפעילות: **"אין מה לעשות – אתה לא יכול להיות מנהיג של חלק. אתה צריך להיות מנהיג של כולם. לחיות בשלום עדיף על לנצח"**. גישה זו משקפת סגנון של מנהיגות מגשרת, שנועדה לחבר בין קבוצות ולא לייצג קבוצה אחת בלבד.

דוגמה נוספת לסוג זה של הצלחה נוגעת ליכולת לגייס מחדש צעירים, שבעבר היו מעורבים באירועי אלימות, ולהפוך אותם לשותפים מלאים בחיים הקהילתיים. אחד המרואיינים תיאר כיצד צעירים שלקחו חלק באירוע הצתה הפכו עם הזמן לפעילים קהילתיים מרכזיים: **"כשאתה רואה שאותם צעירים שהיו מעורבים במקרה [הצתת המינהל הקהילתי]... היום הם הלוחמים של המקום. אתה מבקש מהם להתנדב – והם מגיעים מהבוקר עם הווסטים שלהם"**. המהפך האישי-חברתי שעברו הצעירים אינו מוסבר על ידי פעולה בודדת, אלא כתוצאה

מתהליך מתמשך של הכלה, חיזוק תחושת שייכות ומתן מקום למעורבות חיובית. הצלחה מסוג זה אינה בהכרח נראית לעין מייד – אך היא משנה את מרקם החיים, בונה מחדש אמון ומפרקת את הדיכוטומיה בין "מתנגדים" ל"שייכים".

צורה נוספת של גישור בין מגזרים ניכרת בפעולות פיוס בין קבוצות עוינות. אחד המרואיינים, יו"ר מינהל קהילתי במזרח ירושלים, מתאר כיצד במשך שנים הפך למתווך בסכסוכים פנימיים – כולל מקרי אלימות בין משפחות: **"עשינו סולחה בין שכנים ותושבים... התחלנו עם הודנה, הפרדנו, אחר כך אכלנו יחד... אחרי כמה חודשים הם שוב נהיו חברים"**. הסיפור שלו מתאר בקצרה מסורת של פתרון סכסוכים באמצעות סולחות, בהובלת המנהיגות המסורתית בשכונות מזרח ירושלים. הסיפור מדגיש את הצורך הפרקטי של הקהילות הללו בתיווך של מנהיגים קהילתיים, בהיעדר מוסדות אחרים שיטפלו בנושאים טעונים. אותו מרואיין גם סיפר שהוא צופה באופן קבוע בערוץ "הסולחות" הירדני שם הוא לומד את רזי המקצוע ממקרים אחרים. כלומר, סיפור ההצלחה שלו בהשגת גישור בין קבוצות הוא דרך חיים של ממש.

יזמות קהילתית

יזמות קהילתית היא סוג אחר של הצלחה, אשר מתוארת על ידי מרואיינים רבים כמנוע מרכזי להנעת שינוי עירוני מלמטה למעלה, לפיה, תושבים פועלים יחד על מנת ליצור מסגרות חדשות או להפעיל יוזמות משותפות. אחת המרואיינות, מנהלת תוכניות קהילתיות בצפון ירושלים, תיארה כיצד חיברה בין גרעין תורני, קהילה אתיופית וקהילה רוסית ליצירת פורום קהילתי: **"הם באו מהמקום הזה של 'אנחנו רוצים להיות במקום שצריך אותנו'. זה קבוצה שלא מאוימת מהגיוון – להפך, רואה בו נקודת חוזק"**. הסיפור שלה מתאר כיצד היא הצליחה לסייע לקבוצה מסוימת בשכונה להתחבר לקבוצות אחרות וליצור פורום משותף של פעולות קהילתיות. היא נותנת את הקרדיט לגרעין תורני חדש, שנכנס לשכונה וביקש להתערות וליצור קשר עם קבוצות אחרות. היא כעובדת קהילתית ידעה לחבר את חברי הגרעין עם תושבים אחרים. אבל ההצלחה שהיא מתארת היא לא בחיבור, אלא ביצירה של מסגרת קהילתית חדשה, שעיקרה פעילויות משותפות בשכונה.

סיפור נוסף ממחיש את הקשר בין יזמות קהילתית לבין קידום נשים במזרח ירושלים. אחת המרואיינות תיארה כיצד גייסה מקרן פילנתרופית אמריקאית סכום בסך 250,000 דולר להקמת פרויקטים זעירים עבור נשים תושבות מזרח העיר: **"אם לפני 20 שנה אימא שלי רצתה ללמוד נהיגה והיא הייתה עוד מורחקת ומנוודה, היום יש לנו נשים רופאות, מנהלות מחלקה... אנחנו נתנו תקווה למאות של נשים לפתוח משהו בבית – עיצוב שיער, מזנון, פרויקט קטן".** הסיפור הזה הוא מקרה קלאסי של הקמת יזמות קהילתית ממוסדת. בסיפור של המרואיינת ממזרח ירושלים מתוארת הצלחה שנוגעת להשגת תקציב שנועד לייצר יזמות קהילתית לצורך יזמות עסקית. יש לציין, שהיכולת של המרואיינת לממש את היוזמה ולהשיג את התקציב נבעה בין היתר מהניסיון שלה בתחום ומשיתוף הפעולה שלה עם הרשויות הישראליות.

שינוי תודעתי

מנהיגים קהילתיים בירושלים לא רק מספקים שירותים או מקדמים תשתיות – רבים מהם פועלים לשינוי תודעתי עמוק, שבא לידי ביטוי בחיזוק תחושת הערך, השייכות והמסוגלות העצמית של הקהילות שלהן. כך למשל מתאר אחד המרואיינים, מנהל מינהל קהילתי במזרח ירושלים, את ההשפעה של מעורבותו בתחום החינוך והכשרת מבוגרים: **"כשהייתי בבית ספר, ראיתי את המבוגרים שגמרו כיתה, חזרו לחיים. אמרו לי – בזכות הלימודים האלה אנחנו מרגישים שוב חלק".** סיפור זה ממחיש כיצד המנהיג רואה בהצלחה שלו השפעה חיובית על חברי הקהילה. הדגש הוא על תחושת המסוגלות והשייכות של חברי הקהילה, ולא על השגת משאב או הישג מול העירייה. מנהיגים אחרים דיברו על כך שהפעולות שלהם בנו אמון בתוך הקהילה או מול העירייה. ההישג של שינוי תודעתי שם דגש על העצמת וחיזוק המונהגים בתוך המסגרת העירונית.

איך משיגים הצלחה בעיר שסועה?

לא פחות חשוב מהשאלה מהי הצלחה היא השאלה כיצד מושגת הצלחה. כלומר, באילו אמצעים, תהליכים או טקטיקות בוחרים המנהיגים המקומיים במטרה להניע שינוי. הניתוח מעלה שישה טיפוסים טקטיקות חוזרים, המשקפים את אופן הפעולה הדומיננטי של המנהיגים השונים: תיווך מוסדי, תיווך בין-קהילתי, שיתוף פעולה, גיוס, עימות ועקיפה. בין אם מדובר בפנייה לרשויות, גיוס מהשטח או עקיפה של המערכת, כל טקטיקה מעידה לא רק על בחירה אסטרטגית, אלא גם על מערכת יחסים רגשית-פוליטית עם הסביבה – על מידת האמון כלפי העירייה, על רמת הסולידריות הקהילתית, ולעיתים גם על סיפורי הצלחה או כישלון קודמים. להלן, נציג את שש הטקטיקות המרכזיות.

תיווך מוסדי

מהותה של טקטיקת התיווך המוסדי היא בתרגום של צרכים מקומיים לפורמט שהמערכת יודעת לקלוט ולהגיב אליו: גישור בין הקהילה לבין העירייה, לא באמצעות פנייה כוללת אלא על ידי פריטה של הבקשה לפעולות קטנות, ממוקדות וברות-טיפול. אחת המרואיינות תיארה כיצד פעלה לשיפור מצב התאורה בשכונת ואדי קדום – שכונה מזרח-ירושלמית הסובלת מהזנחה תשתיתית מתמשכת: **"אמרנו לכל אישה שתבחר עמוד תאורה, תיקח את המספר שלו ותגיש פנייה למאה ושש... אחרי ארבעה ימים כל הכביש היה מואר"**. הטקטיקה של תיווך מוסדי היא בעצם סיוע לקהילה (למונהגים) לדבר בשפה של המוסדות, באמצעות "פירוק" בעיה למרכיבים שמערכת השירות העירונית יודעת לטפל בהם. בכך מתאפשר לקהילה ניצול של ערוץ קיים, שלא היה נגיש לה קודם לכן. זו טקטיקה שיש בה צורך מוגבר בשכונות מזרח ירושלים, שם הפער השפתי נמצא גם בין עברית לערבית וגם בהבנה של השפה הבירוקרטית. מעבר לתיווך הפער השפתי, ואולי חשוב ממנו, התיווך המוסדי גם מאפשר להתגבר על נרטיבים לאומיים ועל בעיות נורמטיביות של פנייה למוסדות הישראליים. הטקטיקה הזו עושה מאמצים לטפל בבעיות בשכונה תוך כדי הצדקה שטיפול בתאורת רחוב באמצעות העירייה הוא לגיטימי, למרות הרתיעה מהכרה בריבונות הישראלית על ירושלים.

תיווך בין־קהילתי

טקטיקת תיווך בין־קהילתי מופעלת כאשר מנהיגים קהילתיים מזהים פערים של חשדנות, ניכור או היעדר תקשורת בין קבוצות אוכלוסייה שונות. בהתאם, הם פועלים לבניית גשרים חברתיים באמצעות רשת הקשרים האישית שלהם. כך לדוגמה תיארה מרואיינת, פעילה יהודייה מהשכונה המעורבת אבותור, כיצד יזמה מערך שיעורי עברית לנשים פלסטיניות בשכונה: **"הנשים הרגישו שהן רוצות ללכת לסופר, לקופת חולים, בלי שילד בן 13 יתרגם להן... פתחנו את הקורס, הגיעו כשלושים נשים. זה רק הראה שקלענו בול"**. במקביל ליוזמת הנשים, היא תיארה איך היא הצליחה, יחד עם שותפים גברים, לקדם הקמה של קבוצת כדורגל לילדים – יוזמה שהתפתחה מתוך שיח בין גברים פלסטינים ונציגים יהודים בשכונה. הדוגמאות האלו מראות כיצד הטקטיקה של תיווך בין קהילתי שואבת את כוחה מהיכרות ומערכות יחסים בריאות בין שכנים. המרואיינת תיארה כיצד הפרויקט הלך והתעצם – התרחב לקבוצות גיל שונות, גייס מתנדבים משני הצדדים וכלל רגעים יום־יומיים של התקרבות שכללו ביקורי בית, הורדת רעלות ושיח כן בין קבוצות שבדרך כלל אינן נפגשות. לדבריה, **"משהו מאוד חשוב קרה בקורסים האלה... ההתרוממות רוח הזאת... זה לא קורה בירושלים בשום מקום אחר"**. הסיפור הזה ממחיש את הטקטיקה של תיווך בין־קהילתי ככלי פשוט המבוסס קשרים אישיים. זו טקטיקה שאופיינית למנהיגים קהילתיים שמחזיקים לרוב ברשת קשרים איתנה ברמת השכונה ומסוגלים לחבר בין שכנים, בין קבוצות, וכפי שראינו במקרה לעיל, גם להתגבר על מכשול שפתי ותרבותי.

שיתוף פעולה

טקטיקת שיתוף הפעולה מתארת מצבים שבהם המנהיג הקהילתי אינו ניגש כמבקש, אלא כשותף שווה, ולעיתים אף מוביל, מול מוסדות או ארגונים אחרים. בשונה מתיווך מוסדי, שבו המנהיג מתרגם צרכים של הקהילה אל השפה הפורמלית של המערכת, כאן המערכת עצמה נמשכת לשיתוף פעולה – משום שלמנהיג יש מה להציע: ידע, קהילה, מומחיות או השפעה ציבורית. כך למשל מתאר מרואיין, איש עסקים במזרח ירושלים, את הדרך שבה הצליח להקים מרפאה חדשה באמצעות

מיקוח ישיר עם קופת חולים כללית, לאחר שהתמודד עם כישלון בפרויקט קודם מול קופת חולים לאומית: "הצלחתי להעביר להם מסר שכדאי לדבר איתי [יש לי יכולת לגייס קליינטים]... וכשזה צלח, זה צלח בתנאים שאני רציתי. אילצתי אותם לבנות מרפאה במקום אחר... קיבלתי חוזה עם 300 הערות – תנאים שאחרים לא קיבלו". במקרה הזה, הכוח של המנהיג אינו נובע מהפגנה או מהתנגדות – אלא מהיכרות עמוקה עם השטח, עם הקהילה, ומהיכולת לתווך ערך מוסף ברור לשותף הממסדי. שיתוף פעולה דורש לא רק להבין את צורכי הקהילה, אלא גם להציב את עצמך כשחקן בעל ערך בעיני הצד השני. המקרה של הקמת קופות חולים במזרח ירושלים הוא מקרה חוזר במזרח ירושלים. בכל המקרים, קופות החולים הישראליות הכירו בערך של מנהיגים קהילתיים וביכולתם לגייס קליינטים, ואילו המנהיגים הקהילתיים ראו את הערך של קופות החולים בשיפור שירותי הבריאות בשכונה ואת הערך העסקי בשיתוף הפעולה.

גיוס קהילתי

טקטיקת הגיוס הקהילתי היא סגנון מנהיגות שחותר לייצר התארגנות קהילתית, ולגייס את הציבור בשכונה כדי להשיג מטרה מסוימת. מרואיינת חרדית, יזמית חברתית, מתארת כיצד פתחה קורסים ללימוד ערבית בתוך קהילות חרדיות שמרניות, כשהיא עצמה נעה בזהירות בין כבוד למנהיגות הרבנית לבין רצון לשנות את השיח הפנימי: "התחלתי ללמוד ערבית כי פחדתי פחד מוות. בקושי הגיעו אנשים וביניהם אני הגעתי. אמרתי, אני חייבת להתמודד עם הפחדים הכי הכי עמוקים שלי, אני מפחדת מערבית פחד מוות כאילו, אני חייבת להתמודד על-ידי זה שאני אלמד את השפה, אולי אני קצת אירגע ואני אבין מה הם מדברים, למרות שאני, שוב, אני לא שמאלנית, לא ימנית, אנחנו חסרי זהות בקטע הזה, ואז הלכתי ללמוד ערבית והרגשתי שמשוה נפתח בי, זאת אומרת, משהו השתחרר בי. הפחד שהיה כל-כך חזק בי, אני גרה הרי ליד השוק, גרים שם ערבים ויהודים והפחד פתאום מזה שישלפו סכין, פתאום זה, חיים שם בפחד מטורף, כאוס, אז הרגשתי איך שהלימוד עזר לי להשתחרר ולשחרר.... אמרתי לעצמי – אם אני חרדית אחת יכולה לעבור את זה, אולי עוד אחרות גם.

פניתי לרבנים, הם זרקו אותי. פניתי לנשים, הן זרקו אותי. ואז כולן באו אליי בלחש – אני רוצה".

המרואיינת מספרת איך בזכות הגיוס השקט היא הצליחה לממש את המטרה שלה. היא מתארת כיצד גם הנשים שסירבו להצטרף בתחילה חזרו אליה כאשר זיהו את האותנטיות של המהלך, ואת השינוי שמתחיל לקרות מתחת לפני השטח כשתושבות רבות אחרות התגייסו ליוזמה. הן התגייסו כיוון שהן הרגישו שהסיבה ליוזמה היא אמיתית ויכולה באמת לשרת אותן. בעיקר הן הבינו שזה לא פוליטי: **"לא שמאל, לא פוליטיקה – אלא 'איכות חיים', 'ידע', 'יכולת להתגונן'".** לדבריה, **"השיח עבר. פעם קורס ערבית היה נחשב לשמאלני – היום הוא עסקי, רב־תרבותי, מובן".** גיוס קהילתי מסוג זה משלב תעוזה, זהירות, עמידה תחת ביקורת וחזון אישי שהופך ליוזמה מוסדית. יותר מכך, הטקטיקה של גיוס שעולה מהמקרה הזה מעידה על מערכת היחסים האישית המסועפת הנדרשת מהמנהיגה והמיקום המרכזי שלה בתוך הקהילה – גם כדמות שיכולה לפנות להנהגה הרבנית, אבל בעיקר כדמות שפונים אליה חברי קהילה.

עימות

טקטיקת העימות מאפיינת מצבים בהם מנהיגים מקומיים נוקטים מהלכים ישירים מול מוסדות, לרוב מתוך תחושת חירום או חוסר אמון, או לחלופין כתגובה למהלך חד־צדדי שפוגע בקהילה. מדובר בפעולה יזומה שמטרתה לעצור, לחשוף או לאתגר מדיניות קיימת – באמצעות הפגנה, עתירה משפטית, חסימת גישה או יצירת משבר תקשורתי. כך למשל תיאר אחד המרואיינים, מנהל מינהל ממזרח ירושלים, כיצד סייע וארגן בעתירה משפטית נגד התוכנית להרחיב את כביש בגין: **"במידה ואנחנו לא נקבל בוועדה המחוזית, כי עוד לא הגענו למחוזית, את מה שאנחנו רוצים, לפחות חלקית, בנקודות המחלוקת, עם העירייה, יכול להיות שאנחנו נעתור לבג"ץ... אנחנו למדנו איפה להתנגד ואיפה לא".** מדובר בטקטיקה שלא פוסלת שיתוף פעולה, אך מציבה גבולות, שמעבר להם היא לא מוכנה להמשיך בו. מנהיגים שפועלים באמצעות עימות לרוב חשים שהם מייצגי הציבור, וכי הם נאלצים להילחם כדי להגן על עמדותיו. טקטיקת העימות היא סגנון פעולה שנטוע

ברעיון של מנהיגות רשתית, למרות שנראה שהוא כביכול מנפץ קשרים. בפועל, המנהיגים שמנוסים בקשר עם רשויות ומבינים שאין להם את היכולת לגשר – בוחרים בדרך של עימות. זו טקטיקה שדורשת מיומנויות או היכרות עם הזירה המשפטית או עם טקטיקות של מחאה. כאמור, מנהיגים קהילתיים, בעיקר במזרח ירושלים, נעזרים בסגנון זה בעיקר בזכות הניסיון והמיקום שלהם מול המוסדות.

עקיפה

כאשר מוסדות עירוניים פועלים באיטיות, מתעלמים מצרכים מקומיים או חוסמים יוזמות קהילתיות, מנהיגים מקומיים לעיתים נאלצים לעקוף את המערכת – לרוב באמצעות עשייה שקטה, עצמאית ונחושה מהשטח. טקטיקה זו נשענת על הנחת יסוד פשוטה – אם לא ניתן לסמוך על מוסדות שיפעלו, נבנה את הסמכות והלגיטימציה מתוך הקהילה עצמה. כך תיאר מרואיין, יושב־ראש מינהל קהילתי בשכונה מזרח־ירושלמית, את התהליך שבאמצעותו הצליח להרחיב בפועל את סמכויות המינהל: **"הרחבתי את סמכויות המינהל דרך דברים קטנים... היום יש ועדות שמכירות בי, גם אם העירייה לא רוצה. אנחנו פשוט עובדים מהשטח. לא מחכים להם"**. הצלחתו אינה תוצאה של מאבק ישיר, אלא של יצירת עובדות בשטח שמוסדות החלו להכיר בהן בדיעבד – קביעת עובדות שמקבלות לגיטימציה דרך השימוש הציבורי והתועלת החברתית שהן מספקות. דוגמה נוספת שאותו מנהיג תיאר, נגעה לטיפול בכבישים. אחרי תקופה במהלכה לא הצליח לקדם טיפול בתשתיות הכבישים בשכונה, הוא יזם השקעה שכונתית לטיפול בתשתיות. הסגנון החד־צדדי הזה של טקטיקת העקיפה גם מעיד על עצמאות כלכלית ופוליטית שיש לעיתים להנהגה הקהילתית. זה כלל לא מובן מאליו במזרח ירושלים, וגם לא במערב העיר.

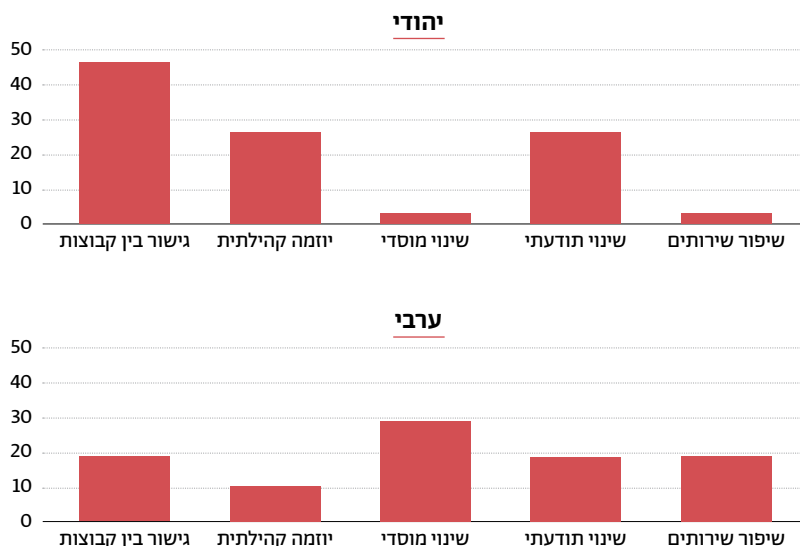
סקירת סיפורי ההצלחה של מנהיגים קהילתיים בירושלים מעלה רפרטואר עשיר של טקטיקות פעולה – מתיווך מוסדי וגישור בין־קהילתי, דרך שיתופי פעולה וגיוס מהשטח, ועד עימותים ועקיפות. כל טקטיקה משקפת אסטרטגיה שונה של התמודדות עם מוסדות, קהלים ואתגרים, ומעידה על האופן שבו המנהיגים מנווטים בין מורכבויות של חוסר שוויון, שסע חברתי והזנחה מוסדית. החלק

הבא יבחן באופן השוואתי את הקשרים בין הטקטיקות, סוגי ההצלחה והמגזרים השונים (יהודי וערבי), במטרה לזהות דפוסים, שונות והעדפות ייחודיות של סגנונות הנהגה מקומיים בירושלים.

ניתוח השוואתי לפי מגזרים

לאחר הצגת רפרטואר ההצלחות והטקטיקות, תת־הפרק הנוכחי מציע מבט השוואתי בין המגזר היהודי והערבי בירושלים. מבעד לסיפורי ההצלחה ולבחירות הטקטיות, מתגלות הבחנות בין אופני הפעולה, והדילמות האסטרטגיות של המנהיגים מכל מגזר. ההשוואה מבקשת לבחון אילו סוגי הצלחות מאפיינים כל מגזר, אילו טקטיקות נפוצות יותר בכל מגזר ומהו הקשר בין סוגי ההצלחות והטקטיקות.

תרשים 1 מציג את ההתפלגות של חמשת טיפוסים ההצלחה המרכזיים לפי מגזר – יהודי וערבי – כפי שעלו מתוך הסיפורים שנמסרו על ידי המרואיינים.

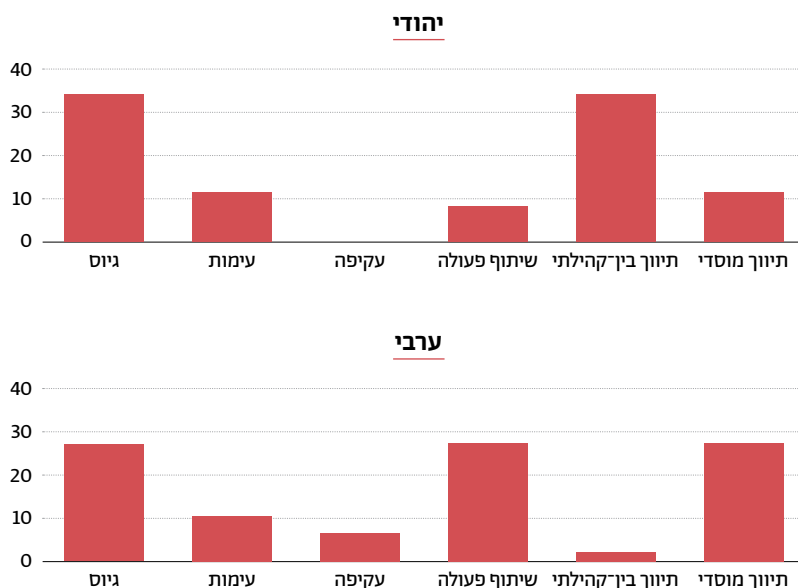


תרשים 1: סוגי הצלחות לפי מגזר

ציר ה-Y מסמן את האחוז של השימוש בטקטיקה מתוך סך סיפורי ההצלחה בכל מגזר.

ממצאים אלה מצביעים על דפוס מגזרי בבחירה של יעדי הפעולה ודרכי המסגור של הצלחה. הצלחות מסוג "שינוי מוסדי" ו"שיפור תשתיות ושירותים" מופיעות בעיקר בקרב מרואיינים מהמגזר הערבי, ומשקפות מיקוד במאבק על זכויות, שירותים ותשתיות. לעומת זאת, הצלחות מהסוגים של "יזמה קהילתית" ו"גישור בין קבוצות" מאפיינות יותר את המרואיינים היהודים, ומתמקדות בבניית תשתיות קהילתיות פנימיות, רישות חברתי ושיתופי פעולה בין קבוצות. הקטגוריה "שינוי תודעתי" נפוצה בשני המגזרים ומעידה על כך שלצד פעולה מערכתית או קהילתית – תודעה ואפקט רגשי הם מרכיבים מרכזיים בהצלחת יוזמות מקומיות בירושלים. ממצאים אלו מדגישים את החשיבות של ניתוח טיפוסי הצלחה לא רק כתוצאה אלא גם כהשתקפות של הבדלים בהזדמנויות, אסטרטגיות ויחסי כוח במרחב העירוני המורכב של ירושלים.

תרשים 2 מציג את ההתפלגות היחסית (באחוזים) של טקטיקות המנהיגות שננקטו על ידי מנהיגים מקומיים, תוך הבחנה בין המגזרים יהודי וערבי.



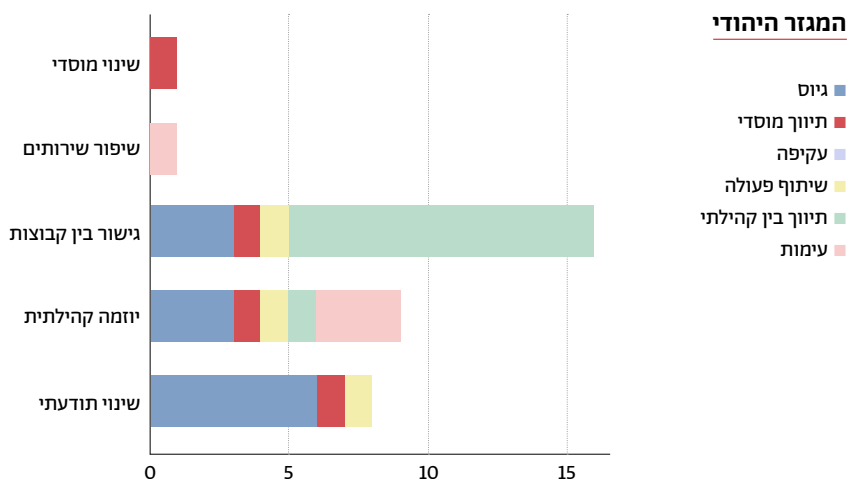
תרשים 2: סוגי טקטיקות לפי מגזר
ציר ה-Y מסמן את אחוז של הטקטיקה מתוך סך הסיפורים בכל מגזר.

הניתוח חושף הבדלים מובהקים בדפוסי הפעולה של המנהיגים המשקפים את תנאי השדה, הגישה למוסדות והמבנה החברתי של כל מגזר. בקרב המרואיינים ממערב העיר בולט במיוחד השימוש בטקטיקות של גיוס ותיווך בין־קהילתי. הטקטיקה הראשונה משקפת הסתמכות על רשתות קהילתיות קיימות וצורך בתמיכה מקומית של הציבור ביוזמות; השנייה טיפוסית למנהיגים הפועלים במרחבים מעורבים – ומבטאת ניסיון לחבר בין קבוצות זהות מובחנות ולהפחית חיכוך. לעומת זאת, מנהיגים במזרח ירושלים עושים שימוש נרחב יותר בטקטיקות של תיווך מוסדי, שיתוף פעולה ועקיפה. דפוס זה מעיד על הסתמכות על שותפויות עם גורמים חיצוניים, תיווך מול מוסדות שלטוניים – ולעיתים גם על עקיפה ישירה של מוסדות מתוך תחושת הדרה או חוסר אפקטיביות. כמו כן, טקטיקה של עימות מופיעה בשני המגזרים אך בתדירות מעט גבוהה יותר בקרב ערבים, מה שמצביע על שימוש במאבק פומבי או משפטי כאסטרטגיה מול רשויות. תרשים זה ממחיש כיצד טקטיקות מנהיגות אינן רק פרקטיקות ניטרליות אלא תולדה של תנאי פעולה לא שווים, נגישות משתנה למוקדי כוח וציפיות שונות מהמנהיג המקומי בכל הקשר חברתי־פוליטי.

המגזר היהודי

השלב האחרון של הניתוח מבקש לבחון – אילו טקטיקות משרתות אילו מטרות? וכן, האם יש הבדלים בין המגזרים השונים? לשם כך נותחו הסיפורים באופן השוואתי. שני התרשימים הבאים מציגים את הממצאים עבור כל מגזר.

תרשים 3 מציג את ההתאמה בין טקטיקות מנהיגות שונות ובין טיפוסי הצלחה שונים במגזר היהודי. בראש ובראשונה ניתן לראות כי טקטיקת גיוס משמשת ככלי מפתח להשגת הצלחות מסוג גישור בין קבוצות, יוזמות קהילתיות ושינוי תודעתי. השימוש הנרחב בגיוס מעיד על גישה "מלכדת". במרחב היהודי, בו הגישה למוסדות לעיתים נוחה יותר, טקטיקות "מלכדות" כגון גיוס הן רלוונטיות יותר מאשר טקטיקות "מגשרות". למעשה, המגזר היהודי לא נדרש למתווכים עם המוסדות כפי שהוא נדרש למתווכים עם הקבוצה הערבית או עם קבוצות בתוך המגזר היהודי. לעומת גיוס, טקטיקת תיווך בין־קהילתי מופיעה כמעט באופן



תרשים 3: סוגי טקטיקות להשגת מטרות שונות – מגזר יהודי

כל עמודה מציגה את המגוון של הטקטיקות עבור כל מטרה בנפרד. אורך הצבע של כל טקטיקה הוא מספר הסיפורים שבהם נעשה שימוש בטקטיקה מסוימת עבור מטרה מסוימת.

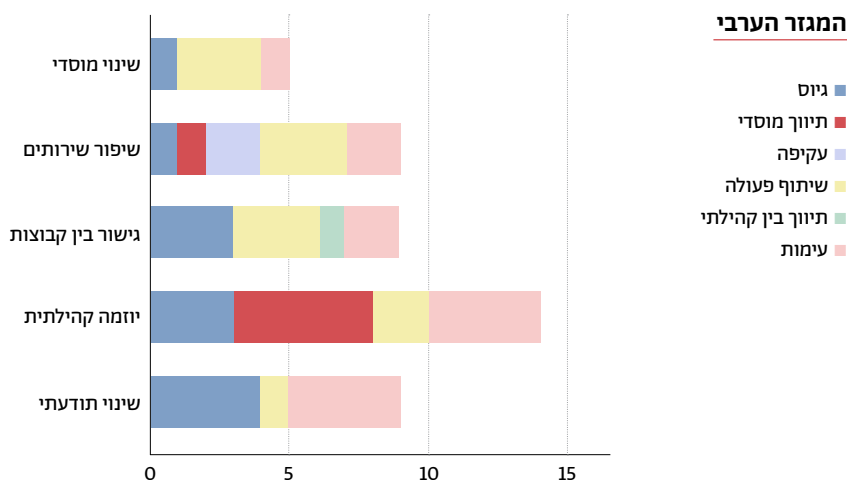
בלעדי בסיפורי הצלחה מסוג גישור בין קבוצות. הדבר מלמד על כך שכאשר המטרה היא לייצר גשרים בין קבוצות זהות שונות – למשל, בין חילונים לדתיים, בין ימין לשמאל או בין קהילות אידיאולוגיות שונות – יש צורך בטקטיקה הנשענת על מערכת הקשרים שיש למנהיג. במרחבים שבהם חיים זה לצד זה אנשים מקבוצות שונות, היכולת של הנהגה קהילתית לפעול כמתווכת אמינה מהווה משאב מנהיגותי מרכזי.

לעומת זאת, טקטיקות כמו עקיפה ועימות כמעט ואינן מופיעות במגזר היהודי. עקיפה לא מופיעה כלל בממצאים של מחקר זה. עימות מופיע באופן מעניין בעיקר בסוגיות של משאבים – גם בהצלחות הקשורות לשיפור שירותים וגם ביוזמות קהילתיות שנוגעות בעיקר להקמת מוסדות קהילתיים. אחת הדוגמאות היא הקמת מרכז ספורט בשכונה שדרש עימות מול העירייה. באופן כללי, ייתכן שהדבר משקף נגישות נוחה למוסדות ולמוקדי קבלת ההחלטות, כך שאין צורך בעימות ישיר או בפעולה חוץ-מערכתית. באופן ספציפי, ייתכן שבכל הנוגע להשגת משאבים המנהיגים הקהילתיים נאלצים גם להשתמש בגישות לעומתיות יותר אל מול העירייה.

בסך הכול, הדפוס שמתקבל מצביע על סגנון מנהיגות "מלכד", הכולל רתימת הקהילה, שיתופי פעולה מקומיים ונכונות ליצירת גשרים בין קבוצות.

המגזר הערבי

תרשים 4 מציג את היחס בין הטקטיקות ובין ההצלחות במגזר הערבי. בראש ובראשונה בולט השימוש בטקטיקת תיווך מוסדי, בעיקר בסיפורים המסווגים תחת שינוי מוסדי ושיפור שירותים. טקטיקה זו משקפת את הצורך הדחוף של מנהיגים ערביים לשמש כמתווכים מול רשויות עירוניות וממשלתיות, כדי להשיג הכרה, תקציבים או תשתיות בסיסיות עבור קהילתם. המציאות הפוליטית של תושבי מזרח ירושלים, לפיה הם תושבים ולא אזרחים, מחייבת תמרונים פוליטיים מצד ההנהגות השכונתיות. צורך זה גובר בהינתן היעדר ייצוג פוליטי של תושבי מזרח ירושלים במועצת העיר. כידוע, תושבי מזרח ירושלים זכאים להצביע בבחירות העירוניות, אך מטעמי נורמליזציה, קרי התנגדות להכרה בריבונות



תרשים 4: סוגי טקטיקות להשגת מטרות שונות – מגזר ערבי

כל עמודה מציגה את המגוון של הטקטיקות עבור כל מטרה בנפרד. אורך הצבע של כל טקטיקה הוא מספר הסיפורים שבהן נעשה שימוש בטקטיקה מסוימת עבור מטרה מסוימת.

הישראלית, הם לא עושים זאת בפועל (רמון, 2017). טקטיקת שיתוף פעולה מופיעה אף היא באופן מובהק, בעיקר בהצלחות מסוג שיפור שירותים והעצמה תודעתית. היא מאפשרת גיוס שותפים – עמותות, יועצים משפטיים, אנשי מקצוע ופעילים אזרחיים – לקידום מהלכים שאינם ניתנים למימוש לבד. שיתופי פעולה אלה אינם מתבצעים לרוב מתוך בחירה אסטרטגית נוחה, אלא מתוך אילוץ שנובע מהיעדר תמיכה מוסדית ישירה. נוסף על כך, במקרים רבים שיתוף הפעולה הוא תוצאה של הצורך של המוסדות לפעול בתוך המרחב המזרח ירושלמי.

לדוגמה, על מנת להפעיל את סניף של קופת חולים יש צורך במנהיגות קהילתית שתאמץ את קופת החולים. הכוונה "באימוץ" היא היכולת של לגייס מבוטחים חדשים. דמות מקומית בעלת מעמד ולגיטימציה שמסוגלת להביא מבוטחים הופכת להיות בעלת ערך לשיתוף פעולה עם מוסדות רשמיים או עסקיים. צורך דומה בשיתוף פעולה עלה גם בהוצאה לפועל של תוכנית החומש. בתהליך זה (לא במסגרת מחקר זה) העירייה ומשרד החינוך הבינו את הערך בהנהגות הקהילתיות, ותיקו וצעירות, בתיאום והוצאה לפועל של תקציבי הממשלה. יש לציין כי לא תמיד נעזרו בהנהגות הרשמיות, אלא לעיתים פנו גם לעסקנים מקומיים.

במקרים אחרים, טקטיקות כגון עקיפה ועימות שימשו כתגובה לאי־שיתוף פעולה מצד מוסדות, או כדרך לעקוף חסמים פורמליים. עקיפה – לדוגמה בהקמת יוזמה עצמאית או שיפור תשתיות – מופיעה בעיקר כאשר אין תקווה לתגובה מהמערכת. עימות – לרוב בצורת פנייה תקשורתית, עתירה או מחאה – ננקט כאשר קיים צורך להפעיל לחץ חיצוני כדי להוביל לשינוי. לבסוף, ניתן לזהות שימוש בגיוס גם במגזר הערבי, בעיקר כאשר נדרש להניע את הקהילה לפעולה או להגביר מודעות ציבורית.

מכלול הטקטיקות מציג דפוס של מנהיגות "מגשרת". ההנהגות במזרח ירושלים יודעות לארגן את התושבים, לגייס תמיכה מקומית וגם לשכנע. אך יותר מכך, נראה שהן משמשות כמתווכות בין המגזר הערבי ובין המוסדות העירוניים וקבוצות אחרות.

ניתוח השוואתי

בהשוואה בין המגזר היהודי למגזר הערבי עולות מספר הבחנות מובהקות. ראשית, ניכר כי המגזר הערבי נעזר במגוון גדול יותר של טקטיקות באופן כללי ועבור כל מטרה בנפרד. כך למשל, כאשר מדובר בשינוי מוסדי, ניתן לראות הבדל חד: במגזר היהודי טקטיקת תיווך מוסדי היא היחידה, בעוד שבמגזר הערבי נעזרים בחמש טקטיקות שונות. כלומר, בעוד שמנהיגים ערבים מתמרנים בין פתרונות שונים על מנת לשנות תוכניות עירייה או להשיג זכויות עירוניות, מנהיגים יהודים, ככל הנראה, נהנים מקשר ישיר יותר עם המוסדות. הפער הזה משקף את רמת הנגישות השונה למנגנוני השלטון ואת מידת האמון או חוסר האמון במערכת.

גם בקטגוריית שיפור שירותים ניכר שוני מהותי ודומה. במגזר הערבי, יוזמות לשיפור תשתיות או נגישות לשירותים נעזרות בטקטיקות מגוונות כולל גיוס, תיווך מוסדי, שיתוף פעולה, עימות או עקיפה, כשהאחרונה מופיעה רק בקרב המרואיינים הערבים. לעומת זאת, במגזר היהודי, במסגרת מחקר זה, המקרה היחיד של הצלחה בשיפור שירותים נעשה דרך עימות. בדומה לשינויים מוסדיים (כמו שינוי תוכנית של העירייה), הפער משקף את הקשר של כל מגזר למוסדות הישראליים. כמו כן, הוא גם משקף את הצורך הנמוך יחסית, לפחות במסגרת המחקר הזה, בהצלחות מסוג זה במגזר היהודי.

בהצלחות מסוג גישור בין קבוצות, המגזר היהודי מתאפיין בשימוש נרחב בתיווך בין-קהילתי, בעוד טקטיקה זו כמעט ואינה מופיעה כלל במגזר הערבי. הפער עשוי לנבוע מהבדלים בסוגי ההפרדות בין הקבוצות – במרחבים יהודיים מתקיימות הפרדות פנים-מגזריות (חילונים-דתיים, ימין-שמאל) המאפשרות גישור. במרחבים ערביים, המתח מול המוסדות הישראליים הוא טעון כל כך, עד שקישור בין קבוצות פנימיות הוא לא העיקר. יחד עם זאת, ישנם כמה סיפורים שנוגעים באופן ישיר לתפקיד של ההנהגות הקהילתיות בפתרון מחלוקות בתוך השכונה. אחד המרואיינים אף תיאר את תפקידו כמוביל סולחות בין יהודים וערבים אבל בעיקר בתוך שכונה: **"זה קרה כמה פעמים. יש בעיה בשכונה שהמשטרה לא יכולה לפתור וגם לא הצבא אז פונים אליי. הם יודעים שיש לי הרבה נאמנים**

ומקשיבים לי ולכל סולחה אני מגיע עם 28-29 אנשים... זה התפקיד". הדוגמה הזו ממחישה את התפקיד המגשר במגזר הערבי. עולה בה תיאור כיצד המתח עם גורמי הביטחון מוביל לעוד האצלת סמכויות אל ההנהגות השכונתיות.

נוסף על כך, הדוגמאות העולות מהסיפורים של המנהיגים נוגעות בעיקר לקישור בין הציבור הערבי ולציבור היהודי. כאן עולה נקודה מעניינת – בעוד שההנהגות היהודיות משתמשות בתיווך בין־קהילתי, הנהגות הערביות משתמשות בעיקר בגיוס ובשיתוף פעולה. המשמעות היא שהערך שההנהגות הערביות מביאות הוא הגיוס של הציבור לטובת מפגשים בין־קבוצתיים. באופן משלים, ההנהגות היהודיות ברוב המקרים הן אלה שיוזמות את המהלך ומהוות כגורם המתווך. באופן כללי, השוואה זו מדגישה כי אף על פי שהמנהיגים בשני המגזרים שואפים לעיתים לאותן תוצאות, אופן הפעולה שהם בוחרים תלוי לא רק באסטרטגיה אישית – אלא גם במבנה ההזדמנויות, באילוצים הפוליטיים וביחסי הכוח בינם ובין המערכת הממסדית.

ירושלים היא עיר שסועה – דתית, אתנית, גיאוגרפית ופוליטית – אך לצד הפיצול, היא גם עיר של קהילות חיות ופועלות, המחוברות זו לזו ברשת מורכבת של יחסים. במוקד הרשת הזו עומדים המנהיגים המקומיים, אשר פועלים כמגשרים בין קהילות או כמלכדים בתוך הקהילה שלהם. המנהיגים מתמרנים בין זהויות, מוסדות ומרחבים, ויוצרים חיבורים במקומות שבהם העירייה או המדינה אינן נוכחות. בין שהם פועלים כמתווכים בין קהילות (bridging) ובין שהם מלכדים את קבוצת השייכות שלהם (bonding), הם מחזיקים עמדה חיונית ברשת העירונית, המשפיעה על רמת השכונה ולעיתים גם על העיר כולה.

ממצאי המחקר מראים כי הצלחה בעיני המנהיגים המקומיים נמדדת ביכולת לייצר שינוי ממשי – חברתי, מוסדי או תודעתי – גם אם מדובר ביוזמה קטנה או מקומית. חמישה טיפוסים של הצלחה בלטו באופן עקבי – שיפור שירותים, גישור בין מגזרים, שינוי מוסדי, שינוי תודעתי ויזמות קהילתית. לשם השגת הצלחות אלו הפעילו המנהיגים רפרטואר טקטי מגוון, שכלל שש דרכי פעולה מרכזיות: תיווך מוסדי – פעולה פורמלית מול רשויות מקומיות ומוסדות מדינה; תיווך בין-קהילתי – בניית קשרים בין קבוצות זהות שונות בעיר; שיתוף פעולה – עבודה סימטרית עם גופים מקצועיים או אזרחיים; גיוס קהילתי – רתימה של הקהילה מבפנים דרך דוגמה אישית והובלה בלתי פורמלית; עקיפה – יוזמה בלתי פורמלית בהיעדר אישור פורמלי; ועימות – התנגדות גלויה למדיניות או למוסדות קיימים. הממצאים מלמדים כי אין דרך אחת "להנהיג" בירושלים – כל הצלחה היא תוצאה של תמרון בין הזדמנויות, מגבלות ובעיקר מערכות יחסים ייחודיות שההנהגות השונות מפתחות לאורך השנים.

להבנת דפוסי הפעולה שלהם יש חשיבות יישומית גבוהה – הן עבור פיתוח תוכניות מנהיגות והן עבור המנהיגים עצמם.

להלן כמה תובנות מעשיות למנהיגים ולקרנות או ארגונים המעוניינים לפתח מנהיגות בירושלים ובערים דומות:

ארבע עצות לפיתוח תוכניות מנהיגות עירוניות:

1. **זהו וגייסו את המתווכים והמלכדים** – חפשו לא רק בעלי תפקידים אלא דמויות השפעה וכריזמה מהשטח הפועלות בזירות בלתי ממוסדות, אך בעלות נראות קהילתית מובהקת. במיוחד שימו לב לאלה שנמצאים בעמדות השפעה בתוך הקהילה שלהם או בין הקהילה שלהם לקבוצות אחרות.
2. **שלו הכשרה טקטית מגוונת** – הבוגרים שלכם יצטרכו להכיר סט כלים מגוון על מנת לממש הצלחה. במהלך ההכשרה הציעו כלים קונקרטיים לפעולה: גישור, ניהול קונפליקט, משא ומתן, גיוס שותפים ועבודה מול מוסדות באופן ביקורתי אך יעיל.
3. **בנו יכולת מנהיגות רשתית** – עזרו למנהיגים ללמוד למפות את הרשת העירונית, לזהות עמדות כוח וחסמים ולתכנן את המיקום האסטרטגי שלהם בתוך המרחב העירוני לאורך זמן.
4. **עזרו לבוגרים לזהות את הערך שלהם** – בגישה של המנהיגות הרשתית הערך נמצא במערכת הקשרים ולכן ניתן לבנות אותו בשלושה אופנים: (1) ערך מלכד – יכולת לגייס את הקהילה; (2) ערך מתווך – קשר עם קבוצה או מוסד שאין לאף אחד אחר; (3) ערך של ידע – שליטה בנתונים של בעיה מסוימת בעיר באיכות שאין לאף אחד.

ארבע עצות למנהיגים המקומיים עצמם:

1. **היו גמישים טקטית** – כל הצלחה מחייבת תמרון. למדו לנווט בין גיוס, גישור, שיתוף פעולה ולעיתים גם תוך כדי עימות או עקיפה.
2. **טפחו רשת של בני ברית** – הרחיבו את טווח ההשפעה שלכם דרך קשרים עם מוסדות, עמותות, תושבים ושכנים. השפעה מקומית דורשת השקעה לאורך שנים שלא תמיד תלויה בתועלת מיידי.
3. **תשבו רשתית** – מפו את רשת האינטרסים, מוקדי הכוח והשותפים סביבכם על מנת לאפשר לכם להציב את עצמכם בעמדה של השפעה.
4. **קחו בעלות על הבעיה** – אספו נתונים וידע על הבעיה שבה אתם מטפלים. היכרות איכותית ועקבית עם הבעיה תהפוך אתכם לבעלי ערך עבור שחקנים מרכזיים ברשת העירונית.

במרחב עירוני כמו ירושלים, שבו קווי התפר בין קבוצות הם בעלי מבע פיזי, בחומות, בכבישים ובתשתיות, ומבע פוליטי דרך ההבדלים הדתיים והלאומיים – המנהיגות המקומית היא לא רק צורך אלא תקווה. היא מתקיימת לא רק בדיוני מועצת העיר או בבניין העירייה, אלא גם על המדרכות, בחדרי המתנ"סים, בקבוצות הווטסאפ ובשיחות הסולחה. המנהיגות הקהילתית לא מחכה שיכירו בה אלא פועלת מתוך צרכים פרקטיים של השכונות והקהילות. המחקר הזה מצביע על כך שהשינוי העירוני לא מתחיל תמיד מלמעלה – אלא גם מהנהגות קהילתיות המבינות איך לקשור בין אנשים, אינטרסים, משאבים וחזון, ולעשות זאת בתוך מציאות מורכבת ומקוטבת. לכן, במבט לעתיד, הקריאה הברורה שעולה מן השטח היא שיש צורך להשקיע במנהיגים שמבינים את העיר לא רק דרך האינטרסים הפוליטיים גרידא – אלא גם דרך רשתות החיים המפעמות בעיר. אלה שמחברות בין עולמות, בין שכונות ובין בני אדם.

ביבליוגרפיה

פרסומי מכון ירושלים

אסמר, א' (2018). **השכונות הערביות במזרח ירושלים: כפר עקב**. מכון ירושלים למחקרי מדיניות.

אסמר, א' (2020א). **השכונות הערביות במזרח ירושלים: ראס־אל־עמוד וואדי קדום**. מכון ירושלים למחקרי מדיניות.

אסמר, א' (2020ב). **השכונות הערביות במזרח ירושלים: שועפאט**. מכון ירושלים למחקרי מדיניות.

אסמר, א' (2020ג). **השכונות הערביות במזרח ירושלים: סילוואן**. מכון ירושלים למחקרי מדיניות.

אסמר, א' וקמחי, י' (2017). **השכונות הערביות במזרח ירושלים: ג'אבל מוכאבר**. מכון ירושלים למחקרי מדיניות.

אסמר, א', קמחי, י', רייטר, י' ולהרס, ל' (2015). **השכונות הערביות במזרח ירושלים: א־טור**. מכון ירושלים למחקרי מדיניות.

נתשה, מ' (2019). **השכונות הערביות במזרח ירושלים: מחנה הפליטים שועפאט**. מכון ירושלים למחקרי מדיניות.

רייטר, י', קמחי, י', נכאל, מ' ולהרס, ל' (2015). **השכונות הערביות במזרח ירושלים: ואדי גוז'**. מכון ירושלים למחקרי מדיניות.

רייטר, י', קמחי, י', נכאל, מ' ולהרס, ל' (2014). **השכונות הערביות במזרח ירושלים: צור בהאר ואום טובה**. מכון ירושלים למחקרי מדיניות.

רמון, א' ורון, י' (2017). **תושבים, לא אזרחים: ישראל וערביי מזרח ירושלים 1967-2017**. מכון ירושלים למחקרי מדיניות.

Avni, N., Brenner, N., Miodownik, D., & Rosen, G. (2022). Limited urban citizenship: the case of community councils in East Jerusalem. *Urban Geography*, 43(4), 456-566.

Balkundi, P., & Kilduff, M. (2006). The ties that lead: A social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 419-439.

Bénit-Gbaffou, C., & Katsaura, O. (2014). Community Leadership and the Construction of Political Legitimacy: Unpacking Bourdieu's 'Political Capital' in Post-Apartheid Johannesburg. *International Journal of Urban and Regional Research*, 38(5), 1807-1832.

Benvenishti, M. (1983). *Jerusalem: A Study of Polarized Community*. The West Bank Data Base Project.

Bettencourt, L. M. A. (2015). Cities as Complex Systems. In B. A. Furtado, P. A. M. Sakowski, & M. H. Tovolli (Eds.), *Modeling Complex Systems for public policy* (Issue July, pp. 217-236). Insitute for Applied Economic Reseach - ipea.

Brenner, N., Avni, N., Rosen, G., & Miodownik, D. (2024). Flexible compliance: utility and legitimacy in Jerusalem. *Territory, Politics, Governance*.

Brenner, N., Kübler, T., & Nassar, T. (2023). Challenging the Linear Model of Peacebuilding Planning: The Case of Jerusalem. *Journal of Peacebuilding and Development*, 18(1), 84-98.

Brenner, N., Miodownik, D., & Shenhav, S. (2024). Leadership repertoire and political engagement in a divided city: the case of East Jerusalem. *Urban Studies*, 61(1), 58-67.

Brenner, N., Shenhav, S. R., & Miodownik, D. (2023). Leadership development in divided cities: The Homecomer, Middleman, and Pathfinder. *Journal of Urban Affairs*, 45(10), 1824-1840.

Calame, J., & Charlesworth, E. (2009). *Divided Cities: Belfast, Beirut, Jerusalem, Mostar, and Nicosia*. Penn Press.

Carson, J. B., Carter, D. R., & Keegan, B. (2012). The Topology of Collective Leadership. *Leadership Quarterly*, 23.

Carter, D. R., & Dechurch, L. (2012). *Networks: The Way Forward for Collectivistic Leadership Research*. August 2014.

Genieys, W., Ballart, X., & Valarié, P. (2004). From "great" leaders to building networks: The emergence of a new urban leadership in Southern Europe? *International Journal of Urban and Regional Research*, 28(1), 183-199.

Hays, R. A. (2010). The evolution of citizenship in a divided urban community: Local citizen engagement in Belfast, Northern Ireland. *In Urban Affairs Review* (Vol. 45, Issue 3).

Larson, J. M. (2017). Networks and Interethnic Cooperation. *The Journal of Politics*, 79(2), 546-559.

Mehra, A., Dixon, A. L., Brass, D. J., & Robertson, B. (2006). The Social Network Ties of Group Leaders: Implications for Group Performance and Leader Reputation. *Organization Science*, 17(1), 64-79.

Parry, G. (2005). *Political Elites*. ECPR Press.

Rosen, G., & Shlay, A. B. (2014). Whose Right to Jerusalem? *International Journal of Urban and Regional Research*, 38(3), 935-950.

Shlay, A. B., & Rosen, G. (2015). *Jerusalem: The Spatial Politics of a Divided Metropolis*. Polity Press.

Zaban, H. (2019). Whose Neighbourhood is It? On Belonging and Neighbourhood Citizenship in the Baka Neighbourhood of Jerusalem. In N. J. Walthrust (Ed.), *Diversity and Turbulence in Contemporary Global Migration* (pp. 131-140).

חברי הוועד המנהל
מכון ירושלים למחקרי מדיניות

פרופ' יונתן הלוי, יו"ר

ג'ונתן בנדהיים

רו"ח רות רובינשטיין

רו"ח ינון עוז-ארי

גיל ריבוש

פרופ' ענת גופן

אריק גרבלסקי

ד"ר דוד קורן, מנכ"ל