

שיתוף פעולה בין ארגונים פלסטיניים וישראליים בחברה האזרחית

עידית בליט-כהן¹ ואמירה ג'בר¹

במחקר זה ביקשנו להציג לתוך חוויית השותפות של מנהלי ארגונים ישראליים ופלסטיניים בחברה האזרחית, הרוקמים יחד מיזמים משותפים. שאלות המחקר עוסקות בתפיסותיהם של מנהלי הארגונים את חוויית השותפות ביניהם ובבחינת הקשיים העומדים מולם ודרך התמודדותם עמם. הספרות עוסקת בהרחבה בשיתוף פעולה בין ארגונים שונים, אך מעטים הם המחקרים שעסקו במישרין בשותפות שנוקמה במהלך ההיסטוריה בין ארגונים ישראליים ופלסטיניים, הרוצים להוביל לשינוי המציאות בין שני הצדדים. המחקר הוא מחקר איכותני, וכלי המחקר הוא ריאיון מובנה למחצה. המדגם כלל עשרה מנהלי ארגונים: חמישה ישראליים וחמישה פלסטיניים. בניתוח הממצאים עלו ארבע תמות מרכזיות: הלגיטימציה החברתית לשיתוף פעולה בין הארגונים; האי-שוויון בין הארגונים הישראליים לפלסטיניים; יחסי כוח בשיתוף הפעולה; ההקשר החברתי-הפוליטי של הסכסוך הישראלי-פלסטיני. מסקנות המחקר מצביעות על חוויית שותפות מורכבת שהמנהלים נאלצים להתמודד איתה. נמצא שחוויית השותפות נעה בין התנגדות לבין התעניינות או אדישות. בהקשר של שאלת השוויון ויחסי הכוח בין הארגונים הישראליים לפלסטיניים נמצא, שהבדלים בתקציבים וברמת הכשרת הצוות, מחסום השפה ומגבלות התנועה יוצרים אי-שוויון ומפירים את האיזון. הפרת האיזון עשויה לבוא לידי ביטוי בדומיננטיות של הצד הישראלי ביוזמות משותפות ובהיקף הפעילות שהצדדים עשויים לקבל על עצמם בשלביהן השונים, החל בייזום הפרויקט וכלה ביישומו. סוגיות אלה מלמדות עד כמה מורכב שיתוף הפעולה בין הארגונים. מחקר זה תורם אפוא ידע חדש על שיתוף הפעולה בין ארגונים הפועלים במציאות של קונפליקט מתוך הפרספקטיבה של מנהלי הארגונים.

מלות מפתח: חברה אזרחית, שיתוף פעולה בין ארגוני, ארגונים ללא כוונת רווח, פלסטיניים וישראליים

1 בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית ע"ש פול ברוואלד, האוניברסיטה העברית, ירושלים.

מבוא

לאורך ההיסטוריה של הסכסוך הישראלי-פלסטיני הקימו ארגונים ללא כוונת רווח משני הצדדים מיזמים משותפים, בין היתר כדי לקדם שיתוף פעולה מרפא. מאז חתימת הסכם אוסלו ב-1993 יזמו ארגוני החברה האזרחית, שביקשו לחזק את תהליך השלום, מאות מפגשי שיח ומיזמים משותפים. ההערכה היא שמדינות שונות, ובהן קנדה, נורווגיה, שווייץ, אירלנד, דנמרק, בלגיה וכן האיחוד האירופי, תרמו עד כה כ-20-25 מיליון דולר למימון מיזמים אלה (כהנוב, סאלם, נסראללה ונוימן, 2007). מנעד העשייה המשותפת של ארגונים פלסטיניים וישראליים מגוון ביותר, וכולל פעילויות שונות, המכוונות למטרות שונות והנוקטות שלל דרכי התערבות, כגון בריאות וסביבה, תוכניות מפגש ודיאלוג ומיזמי סגור ומחאה המכוונים לשינוי פוליטי (שם). המאמר מתאר מחקר שנערך בקרב ארגונים ישראליים ופלסטיניים בחברה האזרחית, המפעילים פרויקטים משותפים. המחקר מציג את הקשיים שמנהלי הארגונים נתקלים בהם בתהליך שיתוף הפעולה ואת דרכי התמודדותם עמם.

במחקר נערכו ראיונות עומק מובנים למחצה עם חמישה מנהלים ישראלים וחמישה מנהלים פלסטינים על המשמעות שהם מייחסים לחוויית שיתוף הפעולה עם הארגון האחר. הממצאים העיקריים שעלו מניתוח הטקסטים הראו שהמציאות החיצונית הפוליטית ארוגה בתוך חוויית השותפות. הפערים בין שתי החברות, הישראלית והפלסטינית, מתבטאים באי-שוויון וביחסי כוח לא מאוזנים מבחינת התנהלות השותפות בין הארגונים. בה בעת גם בחברה הישראלית וגם בחברה הפלסטינית רווחת דה-לגיטימציה לשיתוף פעולה, המכבידה על הקמתן של פעילויות משותפות בין הארגונים.

המחקר תורם ידע באשר לשותפות הארגונים הישראליים-פלסטיניים במציאות של קונפליקט ומצביע על הכיוונים שיש להשקיע בהם, כדי להצליח לרקום שותפות מוצלחת בין שני הצדדים.

שיתוף פעולה בין ארגונים בחברה האזרחית

שיתוף פעולה בין ארגוני הוא תהליך התפתחותי שבו שני בעלי אינטרסים או יותר מכוננים יחסי גומלין ישירים למען קידום מטרה או פתרון בעיה מורכבת, שאין בידי צד אחד בלבד לקדם או לפתור (זיכלינסקי ויורק, 1993). שותפות במהותה היא קבלת

החלטות ופעולה משותפת בכל השלבים: מימון, תכנון, פיתוח ועשייה. מהגדרה זו נובע ששותפות היא גם פרדיגמת עבודה, בהיותה תהליך הנבנה על בסיס ניסיון ואמון והמושפע ממארג של גורמים ואינטרסים. שותפות היא גם פרדיגמה מקצועית, המושתתת על תפיסה אתית של שוויון, על אי שליטה בידע ועל הימנעות מודעת מפטרונות (גילפסי, 2004; Oliver, 1990; Morrison, 1996; Cordero-Guzman, 2001).

המניעים לכניסה לשותפות

לארגונים שונים עשויים להיות מניעים שונים להיכנס לשותפות. חוקרים רבים, המתבססים על תיאוריית החליפין, מדגישים את ההיזקקות למשאבים מהסביבה, במיוחד לתקציבים, כמניע עיקרי לשותפות בין ארגונית (גילפסי, 2004; סמואל, 2002; Schopler, 1994; Weiss, 1987). אחרים טוענים שארגונים נכנסים לשותפות עם ארגונים אחרים בגלל אילוצים מבניים מערכתיים, כגון התניה של גוף מממן, לחץ פוליטי, צורך פנים-ארגוני, מחויבות על פי חוק, קידום הלגיטימיות של הארגון והתאמה לשינויים בסביבה (פרוינד ודרך-זהבי, 2005; Oliver, 1990). תיאוריית התלות במשאבים רואה בשיתופי פעולה יחסי חליפין; כלומר: ארגונים יוצרים שיתופי פעולה, כשהם מנסים להבנות מחדש את יחסי החליפין שלהם, כדי להתמודד עם תלות בגורמים חיצוניים ועם אי בהירות הנובעת מגורמים סביבתיים. הבניית יחסי הגומלין מאפשרת להם לצמצם אי ודאות בסביבת המשאבים הנחוצים להם, על מנת להבטיח את המשך קיומם (Pfeffer & Salancik, 1978). תיאוריית התלות טוענת שארגון חזק ישתף פעולה עם ארגון חלש, כדי לצבור יוקרה והכרה במקצועיותו, והחלש ישתף פעולה עם החזק כדי להתחזק ולשגשג (Rosenthal & Mizrahi, 2004). מניע אחר המשפיע על ארגונים להיכנס לשותפות הוא האמונה שהשותפות עשויה להביא לפתרון בעיות חברתיות מורכבות שאין ארגון אחד לבדו יכול לפתור אותן (זיכלינסקי ויורק, 1993). לצד הכוחות המניעים ארגונים להיכנס לשותפות, אין להתעלם מהכוחות המעכבים אותם. החזקת שותפות היא אתגר מורכב ותובעני, משום שהיא דורשת מכל אחד מהצדדים לוותר על חלק מהתנהלותו העצמאית. חברי השותפות עשויים להיקלע למחלוקות מהותיות בדבר מאזן התועלת המושגת באמצעות השותפות. עבודה בשותפות דורשת מהצדדים השונים להשקיע אנרגיות ומאמצים ולעתים גם לוותר. מלבד זאת נדרשת נכונותו של כל אחד מהצדדים להשקיע משאבים, כדי להשיג מטרות שקבעה השותפות (שמר ושמיד, 2006).

ההקשר שבו השותפות מוקמת

חוקרים רבים טוענים, שיש חשיבות רבה ומשמעות מיוחדת להקשר של השותפות. יש המתייחסים לערכים, לדפוסים תוך ארגוניים, למבנה השותפות ולגודלה; יש המתייחסים לשינויים החלים בתוכנה של השותפות, לכלכלה, ללחצים פוליטיים, לחוקים, לזמינות משאבים כספיים ולמגמות דמוגרפיות; ויש המתייחסים לתנאים המקרו-פוליטיים, כגון התחלפות דמויות מפתח בזירה הפוליטית (כץ, 2007; 1995; Abramson & Rosenthal, 1976). רוזנטל ומזרחי מדגישים את התפתחות החברה האזרחית, שהביאה להתרבות הארגונים החברתיים והגבירה את התלות ההדדית ביניהם בשל התמחויותיהם המקצועיות השונות (Rosenthal & Mizrahi, 2004). המשותף לכל החוקרים הוא ההתייחסות לגורמים בסביבה, הנתפסים כבעלי השפעה על דפוס השותפות בין מספר ארגונים.

תנאים וגורמים המשפיעים על הצלחה של שותפויות

שותפות מוצלחת היא פועל יוצא של מכלול גורמים המשתנים משותפות אחת לאחרת, אך ניתן להצביע על מספר גורמים הנתפסים כבעלי השפעה מכרעת על פוטנציאל ההצלחה: (1) על כל ארגון להכיר את האינטרסים של כל אחד מהארגונים השותפים ולהכיר בהם. (2) על כל ארגון לקבל את המטרות ואת התפקידים של הארגונים השותפים (Cordero-Guzman, 2001; Oliver, 1990; Provan & Milward, 1991). (3) אמון בין הארגונים, המתבסס על ערכים ואידיאלים משותפים, הוא תנאי הכרחי. סמואל מדגיש את היות הארגונים מערכות חברתיות (סמואל, 2002) ומרמז על חשיבות ההבנה שבני אדם הם אלה המקימים ומתחזקים שותפות בין ארגונית. מחקרים שונים ראו באמון תנאי ראשוני לקיום השותפות. האמון עשוי להיות מושגת על הסכמים פורמליים בין השותפים, אך גם להוות תחליף להסכמים אלה (Alexander & Nank, 2009; Mizrahi & Rosenthal, 2001; Wimpfheimer, Bloom, & Kramer, 1990). גורמים אחרים התורמים להצלחת השותפות הם הסכמים מוקדמים על תנאי השותפות ועל אופן ניהולה, תקשורת פתוחה, שיתוף במידע, ניהול שותפות הוגנת והקפדה על שקיפות המאפשרת לצדדים המעורבים לחוש בטוחים (לחמן-לזר, אלמוג-בר ושמיד, 2013; Bryson, Crosby, & Stone, 2006; Gazley, 2010; Murphy & Arenas, 2011).

שיתוף פעולה בין ארגונים ישראליים ופלסטיניים

הסכסוך הישראלי-הפלסטיני התפתח סביב הטריטוריה השנויה במחלוקת, ששתי תנועות לאומיות, התנועה הפלסטינית והתנועה הציונית, רואות בה מולדת (בר-טל, 1996). הסכסוך ידע עליות ומורדות, ומתנהל גם ברמה המדינית וגם ברמה המקומית (Sandler, 1988).

על רקע המציאות הקשה של הסכסוך, אחת הדרכים לחולל שינוי חיובי ולכונן אמון ביחסים בין הצדדים, כחלק מתהליך הפיוס, היא ליצור מעורבות של החברה האזרחית דרך מיזמים משותפים (שגיא ונדלר, 2006). ואכן ארגונים ישראליים ופלסטיניים בחברה האזרחית מפעילים מיזמים משותפים בתחומים מגוונים. במחקר שערכו תוכנית המזרח התיכון ואוניברסיטת אלקודס נמצא, שבין השנים 1994-1998 הוקמו 148 מיזמים משותפים לישראלים ופלסטינים בתחום הבריאות והרפואה; השתתפו בהם 67 ארגונים וכ-4,000 איש (Barnea, Abdeen, Garber, Barghuthy, Qleibo, & Habib, 2000). תחומי הפעילות העיקריים כללו הכשרת כוח אדם בתחום הבריאות, מחקר, פיתוח ומתן שירותים, תכנון מדיניות, כנסים, סמינרים, קבוצות דיאלוג ופעילויות נוער. ממצאים אלה מלמדים שארגוני החברה האזרחית ממלאים תפקיד מרכזי בהקמת שיתוף הפעולה בין ישראלים לפלסטינים.

הלגיטימציה החברתית לשיתוף פעולה בין הצדדים בחברות השונות

מושג הנורמליזציה שכיח בשיח הציבורי הפלסטיני. "נורמליזציה" – בערבית "תטביע" – מוגדרת כתהליך שתכליתו לבנות עם ישראל יחסים פתוחים והדדיים בכל התחומים: התחום המדיני, הכלכלי, החברתי, התרבותי, החינוכי, המשפטי והביטחוני (Salem, 2005). נורמליזציה היא מעבר ממצב לא נורמלי של קונפליקט וסכסוך למצב נורמלי של שיתוף פעולה ויחסי שכנות (Anwar, 1994). סאלם טען שהארגונים הפלסטיניים הפועלים למען השלום הואשמו בנרמול יחסים עם האויב. האשמה זו פגעה קשות ביכולתם להשפיע על החברה הפלסטינית וליצור שיתופי פעולה עם הצד הישראלי (Salem, 2005). מחקר מטעם אוניברסיטת בית לחם, שבדק את מידת נכונותם של ארגונים פלסטיניים לדיאלוג עם ארגונים ישראליים, מצא שהיא בינונית. הארגונים הפלסטיניים שוקלים בזהירות רבה אם ליזום דיאלוג עם ארגונים ישראליים. אחת הסיבות

לכך היא השפעת המצב הפוליטי, המעורר בקרב חלק מהחברה הפלסטינית התנגדות לשיתופי פעולה (Verbeke, 2007). הארגונים הפלסטיניים ניצבו, ועדיין, לפני דילמה: כיצד להמשיך להתנגד לכיבוש ובה בעת לשתף פעולה עם ארגונים השייכים לחברה הכובשת, בלי לפגוע בלגיטימיות שלהם עצמם בחברה הפלסטינית. כדי להתגבר על בעיה זו, הציבו מספר ארגונים לשותפיהם הישראליים תנאי מוקדם לשיתוף פעולה – הצהרה ברורה בעניין הזכויות הלאומיות של העם הפלסטיני וזכותו להגדרה עצמית (כהנוב ועמיתים, 2007).

גם בחברה הישראלית יש התנגדות לשיתוף פעולה עם הפלסטינים. הרמן טוענת שארגונים ויחידים ימניים, כמו גם הממסד, מתחו ביקורת על פעילותם. הם טענו כלפיה שפעילי השלום נאיביים מבחינה פוליטית ושהם ולא השכילו להבין שקיומה של ישראל תלוי ביכולתה לשמור על עליונות צבאית. הפעילים הואשמו באי נאמנות למולדת, בהעדפת העניין הערבי-הפלסטיני על פני העניין הישראלי-היהודי ובמתן קדימות לערכים אוניברסליים של "יפי נפש" (Hermann, 2002). האופן שבו אנשים בשתי החברות תופסים את הלגיטימיות של שיתופי פעולה ישראליים ופלסטיניים הוא גורם חשוב בהצלחת המיזמים המשותפים. אחת הסיבות לאי-מתן לגיטימציה לפעילות היא המצב המדיני-הפוליטי בין שני הצדדים; למשל: האינתיפאדה השנייה שהחלה בשנת 2000 קטעה באחת רבות מהפעילויות המשותפות, וארגונים ויחידים פלסטיניים רבים ששיתפו פעולה בעבר דחו מאז פריצתה יוזמות לשיתוף פעולה (כהנוב ועמיתים, 2007).

ארגוני החברה האזרחית כמיקרוקוסמוס של החברה – יחסי כוח בין ארגונים

סקירת נושא השותפות מעלה את שאלת יחסי הכוח. יחסי כוח מוגדרים כיכולת ההשפעה של פרט או קבוצה על פרטים או על קבוצות אחרות. השפעה זו מתבטאת ומתאפשרת על ידי הפעלת כוח כלשהו, שבו מחזיק הצד השולט. כוח זה יכול לנבוע ממקורות מגדריים, כמותיים (רוב), אתניים, דתיים ועוד. אם כן, כוח תמיד בא לידי ביטוי ביחס למישהו אחר (Foucault, 1980).

במציאות של יחסי כוח עשויה הקבוצה הנשלטת לחוש שהיא נתונה לדיכוי ולכפייה ושמדירים אותה מתהליך קבלת ההחלטות, ממרכזי הכוח ומהשתתפות שוויונית. השליטה בה יכולה להיעשות בדרכים רבות, חלקן מבניות ואף בירוקרטיות. דרכים אלה הופכות חלק מהשפה ומהתרבות של המדכא והמדוכא כאחד, כך שהמציאות של יחסי הכוח

הופכת מובנת מאליה, ולכן מתעוררים בה מעשה יום ביומו סכסוכים גלויים וסמויים (בראלי, גוטוויין ופרילינג, 2005).

קלמן (Kelman, 1997, 1998), שערך סדנאות לפתרון קונפליקטים, מצא שגם קבוצה הכוללת משתתפים ספורים משני הצדדים היא מיקרוקוסמוס של המערכת הגדולה שהיא מייצגת, מכיוון שהמשתתפים חווים את הדאגות הבסיסיות, את הפחדים, את הזיכרונות הקולקטיביים ואת השאיפות של קהילתם. בעת המפגש הם משקפים למעשה את כל אלה, לא רק בדיבור אלא גם באופן התנהגותם זה עם זה. שגיא ונדלר (2006) טוענים שלמערך הלא סימטרי בין הצדדים, הישראלי והפלסטיני, יש השפעה מכרעת על יחסי הכוח, הקובעת את היקף שיתוף הפעולה בין ארגונים ואת הצלחת המיזמים המשותפים או, לחילופין, את כישלונם.

מבנה הכוח ומערכת היחסים הלא מאוזנת בין ישראלים לפלסטינים, לצד האי-שוויון במשאבים הזמינים לשני הצדדים, יצרו צרכים וסדרי יום שונים וציפיות אחרות ממיזמים של שיתוף פעולה. מערכת היחסים הבלתי שוויונית בין ישראלים לפלסטינים נובעת מהשוני בין החברה הישראלית לפלסטינית, כאשר כל אחת נתונה בשלב שונה של התפתחות. החברה הישראלית היא חברה דמוקרטית מבוססת היטב, ואילו החברה הפלסטינית עודה דמוקרטית שברירית, הנתונה תחת כיבוש והנלחמת על עצמאותה. ניתן לטעון שישראל הגיעה לנקודת הבשלות שבה היא מוכנה לפירוק (דה-קונסטרוקציה) של מוסדותיה ושל ההגמוניה שלה, לביקורת ולערעור עליהם, בעוד הפלסטינים עסוקים בבנייה (קונסטרוקציה) של מדינה ושל אתוס לאומי. למצב זה יש השלכות על סוג הפעילות שכל צד מעדיף, על רמת האחדות בתוך כל חברה, על הביקורת שהיא מוכנה לקבל ועוד כיוצא באלה. כלומר: שני הצדדים ניצבים מול מציאות שונה בתכלית, ותופסים אחרת את מטרות שיתוף הפעולה ואת הערך הטמון בו (Weitzman, 2002). זאת ועוד, אין סימטריה בין הארגונים הישראליים לפלסטיניים מבחינת המשאבים (כגון משאבי אנוש מיומנים וציוד) וחופש התנועה (תנועת המשתתפים הפלסטינים מוגבלת פעמים רבות), וכל צד רואה אחרת, כאמור, את מטרות שיתוף הפעולה. ארגונים ישראליים מעוניינים בשותפות חברתית-תרבותית, ואילו הארגונים הפלסטיניים שואפים לשינוי המצב הפוליטי שהם נתונים בו ולכן שמים דגש על העלאת המודעות לסבלם בקרב הישראלים (Najeb, 2004). הפער בין הארגונים הישראליים לפלסטיניים עשוי להתבטא בדומיננטיות של הצד הישראלי ביוזמות משותפות (שליטה בתוכניות וניהולן) ובתפקיד הפעיל שהצדדים עשויים לקבל עליהם בשלבים השונים, החל בייזום הפרויקט וכלה ביישום (כהנוב ועמיתים, 2007).

לסיכום, שיתוף פעולה בין ארגונים ישראליים לפלסטיניים הוא עניין מורכב, וההקשר החברתי-פוליטי, כמו גם המציאות של הסכסוך הישראלי-פלסטיני, משפיעים עליו.

שיטת המחקר

מעריך המחקר

מטרת המחקר היתה לבחון את חוויית השותפות של ארגונים ישראליים ופלסטיניים, החוברים למיזמים משותפים. זהו מחקר איכותני שבדק את החוויות, את התפיסות, את הניסיונות ואת אופני ההתמודדות של מנהלי הארגונים במסגרת השותפות.

אוכלוסיית המחקר

המשתתפים במחקר היו מנהלי ארגונים ישראליים ופלסטיניים ללא כוונת רווח, אשר נדגמו במדגם "כדור שלג". במחקר השתתפו חמישה ארגונים ישראליים וחמישה ארגונים פלסטיניים, הפועלים בשותפות עם ארגונים מהצד האחר. הארגונים הישראליים שהשתתפו במחקר הם קול אחד, מרכז פרס לשלום, המרכז לאינפורמציה אלטרנטיבית (AIC), חלונות ומדרשת אדם. הארגונים הפלסטיניים שהשתתפו במחקר הם תוואסול (Tawasoul), המרכז לשיתוף פעולה בין לאומי ושלום (IPCC), המרכז לדמוקרטיה ופיתוח קהילתי, לוחמים לשלום ופנורמה.

בחרנו במנהלים (ולא במשתתפי המיזמים המשותפים), משום שרצינו לקבל תמונה כוללת ומבנית של מיזמים אלה. שלא כמו המשתתפים עצמם, היכרותם של המנהלים עם הקשיים וההצלחות בתחום ארוכת שנים, ועל פי רוב התרשמותם מבוססת על ניסיון רב.

כלי המחקר וניתוח הנתונים

כלי המחקר היה ריאיון עומק פנים אל פנים, מובנה למחצה. הראיונות נערכו במהלך שנת 2014 במקום שבחר המרואיין, על פי רוב במשרדי הארגונים בירושלים, בתל אביב וברמאללה. הם הוקלטו ותומללו. חלק מהראיונות נערכו בערבית, ולאחר ההקלדה תורגמו לעברית בידי מתרגם מקצועי.

ניתוח הנתונים נעשה באמצעות קידוד המידע (קטגוריזציה) שכלל את חלוקת הנתונים לקטגוריות או לקבוצות שונות, המצרפות את הקטעים זה לזה, אם כי בסדר שונה וחדש (שקדי, 2011).

היבטים אתיים

במסגרת תהליך הדגימה קיבלו מנהלי הארגונים הסבר על המחקר ועל המסגרת שהוא נערך בה, חתמו על טופס הסכמה מדעת, וגם נתנו את הסכמתם לחשוף את שמות הארגונים שהשתתפו במחקר.

ממצאי המחקר

המצאים העלו ארבע תמות מרכזיות:

1. הלגיטימציה החברתית לשיתוף פעולה בין הארגונים

המנהלים הישראלים והפלסטינים התייחסו לתפיסתם של בני עמם את עניין השותפות בין שתי החברות. מהראיונות משתמעת אמביוולנטיות בנוגע ללגיטימציה לשותפות בין הארגונים, כאשר ניתן לדמיין רצף הנע בין התעניינות לאדישות. כל מנהלי הארגונים, הישראלים והפלסטינים, התייחסו לעקרון ה"אנטי נורמליזציה" המשקף התנגדות בקרב הפלסטינים לשותפות עם ארגונים ישראליים.

מנהל ארגון ישראלי: בשביל הפלסטינים לעבוד עם ישראלים זה לשלם מחיר פוליטי כבד, ולכן מעדיפים לשלם אותו לאחר שיהיה מימוש של הזכויות שלהם בפועל ולא לפני; רוצים שחרור ואז נורמליזציה. הפלסטינים לא מסרבים לשותפות, אבל התזמון אצלם הוא שונה. כאן הבעייתיות בין שני הצדדים: הישראלי בורח מההתחייבות שלו מול הזכויות הפוליטיות של הפלסטינים ומגד עושה נורמליזציה.

המנהלים הפלסטינים מתמודדים עם התנגדותה של החברה הפלסטינית לשותפות עם ישראלים (מתוך עקרון האנטי נורמליזציה), בהדגישם שעבודתם נעשית לפי עקרונות ההנהגה הפוליטית של אש"ף, כלומר לפי הסטטוס-קוו של המערכת הפוליטית החיצונית. כך הם מראים לבני עמם שהם מקבלים את העקרונות שיש הסכמה חברתית עליהם, וכך הם ממתנים את התנגדותם.

מנהל ארגון פלסטיני: בעיני כאשר יש לנו עקרונות שאנו עובדים על פיהם בנוסף לשייכותנו לקו הפוליטי של פת"ח, אז אין בעיה. אבל כאשר עושים פרויקטים על מנת לקחת צעירים לשוודיה לעשות החלקה על הקרח, אז אני נגד, וזה נקרא נורמליזציה, התעלמות מהמציאות.

מלבד ההתנגדות לשותפות, על בסיס עקרון האנטי נורמליזציה, ציינו חלק מהמנהלים הישראלים שניתן לזהות רצף שנע בין עניין רב של חלק מהאנשים במיזמים משותפים לבין אדישות של חלק אחר וספק בנוגע להשפעתם על המציאות הכוללת.

מנהל ארגון ישראלי: כשאנחנו מפרסמים קול קורא לתוכניות, אז בכל תוכנית יכולתי לעשות שני מחזורים. יש המון ישראלים שרוצים. זה משהו מעניין שהישראלים מגיעים בשביל הדיאלוג והמפגש עם הפלסטינים, והפלסטינים מגיעים לתוכנית במיוחד לנושא הפיתוח הקהילתי והפרויקטים. יש הרבה אנשים שמגיעים, אפילו אנשים שהיו בתפקידים בכירים בצבא ובאים, הרבה דוקטורנטים, ומתנחלים.

מנהלים ישראלים אחרים התייחסו לעניין האדישות בחברה הישראלית, הנובעת לדעתם משקט יחסי במציאות, המרחיק את נושא הסכסוך מסדר היום הציבורי.

מנהל ארגון ישראלי: אחד הקשיים המרכזיים זה האדישות המאפיינת את הציבור הישראלי כלפי הסכסוך. נוצר מצב שאין מלחמה, יצאנו מחלק מהשטחים, המצב שקט, לכן לא דחוף לעשות שלום, ואנחנו מזהים את האדישות הזאת בעבודתנו עם הקהל הישראלי, וזה הקושי, כי הטענה המרכזית שלנו היא שצריך לעשות שינוי, שזה עניין מרכזי ודחוף.

2. האי-שוויון בין הארגונים הישראליים לפלסטיניים

בחינת האי-שוויון נעשתה דרך שני סוגים של גורמים: גורמים פנים-ארגוניים, המתייחסים לכישורי הצוות ולתקציבים השונים בתוך הארגונים, וגורמים מבניים-חיצוניים, כגון הימצאות החברה הפלסטינית תחת כיבוש, מגבלת השפה, מגבלת התנועה של הפלסטינים ותלות באישורי כניסה לישראל, המשקפים את המציאות הלא שוויונית המשפיעה על הארגונים.

גורמים פנים-ארגוניים

חולשה ארגונית – המנהלים הפלסטינים הדגישו שהחברה האזרחית הפלסטינית מפותחת ופעילה מאוד יחסית לעולם הערבי. המנהלים התייחסו לחולשה הארגונית של הארגונים העובדים בשותפות עם ישראלים, בשונה משאר הארגונים, בעיקר הממוסדים, המסרבים להיכנס לשותפויות עם ישראלים.

מנהל ארגון פלסטיני: החברה האזרחית הפלסטינית מאוד חזקה. יש הרבה ארגונים גדולים עם הרבה פעילות בשטח והמון תקציבים, אבל הם מסרבים לעבוד

עם ישראלים. הארגונים המשותפים שעובדים עם ישראלים לרוב הם חלשים מנהלתית, תקציבית וארגונית.

מנהל ארגון פלסטיני: הצד הפלסטיני חלש, והכישרונות חלשים יחסית לישראלים, חוץ מכמה פרויקטים שהיו שוויוניים עם הישראלים. יש ארגונים שהכרתי שהביאו את המימון, ולא היו צריכים ארגון פלסטיני שותף. הם הביאו אנשים פרטיים בצד הפלסטיני שגייסו להם משתתפים, גם מממנים. לא חשוב להם עניין השותפות. הם נותנים לישראלים את התוכניות ומרשים להם לשלוט במה שירצו.

סוגיית התקציב – סוגיה זו נוגעת במיוחד לחלוקה בין הארגונים: כאשר שני ארגונים חוברים למיזם משותף ופונים לקרנות לצורך מימון, בדרך כלל הן דורשות שאחד מהם יגיש את התוכנית המשותפת, והארגון המגיש את ההצעה הוא גם האחראי להעביר את הכספים לשותפו למיזם. מנהלי הארגונים התייחסו לסוגיה זו:

מנהל ארגון ישראלי: אם יש לי רעיון, אז אני בונה את הקונספט ואז מחפש מימון ושותף פלסטיני. האופציה השנייה היא שיש תורם, ואז בונים את הפרויקט ביחד עם התורם. כן, לפעמים עמותה פלסטינית יוזמת משהו ואנו הקבלן משנה שלה. זה לא קורה הרבה. זה בעיקר מול מענקים מאירופה והאיחוד האירופי. תמיד בפרויקטים הללו צריך מגיש מרכזי ושותף פלסטיני או ישראלי. אנחנו הישראלים מובהקים בהובלה ויוזמה.

גורמים מבניים-חיצוניים

מגבלת התנועה והצורך באישורי כניסה לישראל – רוב המיזמים נעשים בתוך ישראל, והצוות הפלסטיני והמשתתפים הפלסטינים זקוקים לאישורי הכניסה. כדי לקבל אותם, עליהם להגיש בקשה זמן רב מראש ולעבור תהליך בירוקרטי, וגם אז לא תמיד ניתנים האישורים. סרבול זה מקשה על עבודת השותפות.

מנהלת ארגון ישראלי: עניין אישורי הכניסה הוא קריטי אצלנו; למשל: המשתתפים מפתחים פרויקט ביחד שקשור לפלסטינים שמקבלים שירותים רפואיים בישראל. אז המשתתפים רצו להיפגש במזרח ירושלים כדי לעבוד על הפרויקט. אחד המשתתפים הוא מרמאללה, והם רצו להיפגש ספונטנית השבוע. אני צריכה כדי להשיג לו אישור כניסה שלושה שבועות לפני, אז לא יכולתי, ואז הם נפגשו איתו בסקייפ.

מחסום השפה – חלק מהארגונים מייחסים חשיבות לעניין השפה ומנהלים את המפגשים בשתי השפות, הערבית והעברית, כדי לאפשר לצוות ולמשתתפים מרחב של שוויון. התנהלות זו מחייבת מתורגמן ואז היא מתארכת ומכבידה על הוצאות הארגון. ארגונים אחרים בוחרים לתקשר באנגלית כדי לחסוך בזמן ובתקציב, אך לא כולם שולטים באנגלית, ובמיוחד לא משתתפים פלסטינים לא אקדמאים שמגיעים מכפרים עניים או ממחנות פליטים, ואז נמנעת השתתפותם במיזמים.

מנהל ארגון פלסטיני: רבים מאיתנו, מבוגרים ונוער, לא מדברים אנגלית או שקשה לנו לקיים מפגשים באנגלית. לכן המפגשים נערכים בערבית ובעברית עם מתורגמנים. במפגשים של הילדים אנחנו עושים את זה מתוך עיקרון, משום שאנחנו מאמינים שילדים צריכים להתבטא בשפה שנוחה להם. אבל זה מאלץ אותנו להביא מתורגמן שעולה לנו הרבה כסף.

מנהל ארגון פלסטיני: אנחנו מתקשרים באנגלית עם הארגון הישראלי. כל הצוות אצלי דובר אנגלית, זה תנאי הכרחי, לקבל לעבודה אצלנו בארגון אנשים ששולטים באנגלית. לא תמיד אני מצליחה לגייס אנשים כאלה.

מנהל ארגון פלסטיני: בנושא של השפה היתה לנו ביקורת על הפורום של ארגוני השלום. המפגשים שלהם היו באנגלית, ואז אמרנו: "אתם משקיעים הרבה כסף לעשות את הכנסים שמתנהלים באנגלית, שמביאים 50 פלסטינים ו-50 ישראלים לאיטליה ועושים את הסמינר באנגלית. תביאו ארבעה פחות ותעשו תרגום; זאת אנגלית אליטיסטית." אמרנו שלא בסדר, שצריך להביא תרגום סימולטני. הצענו להוריד קצת במספר המשתתפים ולהביא תרגום. העבודה לא צריכה להיות אליטיסטית, אלא צריכה להגיע לשטח, צריך להיות בשתי השפות.

יחסי כוח בשיתוף הפעולה

מנהלי הארגונים הפלסטינים הקבילו את יחסי הכוח השוררים בין הארגונים ליחסי הכוח השוררים במציאות בין הישראלים לפלסטינים. הם רואים בישראלים את הכובשים והשולטים ובפלסטינים את הקורבנות והמדוכאים:

מנהלת ארגון פלסטיני: אני חושבת שהישראלי, חלק מהפסיכולוגיה שלו זאת הפסיכולוגיה של הכובש, ואנחנו הפלסטינים תקועים בהיותנו קורבנות. אנחנו התרגלנו שהישראלי תמיד שולט. כך גם בשותפות – הישראלי תמיד מתחיל, פותח את הדיבורים בכנסים, הוא תמיד יוזם לכתוב הצעות לפרויקטים.

המנהלים הישראלים התייחסו למיקומים השונים בתוך יחסי הכוח, המתבטאים בעבודת השותפות. הם הסכימו שהא-סימטריה מקנה להם עדיפות, וגורמת לתלות של המנהלים הפלסטינים בהם.

מנהל ארגון ישראלי: במציאות קיימים אלמנטים של יחסי כוחות, וגם כאן. למשל לי יש חופש תנועה מוחלט. אני יכול לטוס בלי שום אישור, וזה לא מתקיים לפלסטינים. יש יחסי כוחות גלויים וסמויים. מאחר שאנחנו רשומים בישראל, התשלום למשכורות בבית סחור זה תמיד בעייתי. אם נסאר רוצה לשבת עם מישהו, אז הוא תלוי בזה שאני אגיע לשם. הוא לא יכול לקבוע אג'נדה; הלו"ז שלי זה שקובע. יחסי הכוחות זה לא סובייקטיבי.

כל המנהלים גרסו שיחסי הכוח בין הארגונים נובעים מביטויים שונים של אי-שוויון בין הארגונים, הן בשל ההבדלים הסוציו-אקונומיים בין שתי החברות והן בשל השליטה של הישראלים על תקציבי הקרנות ועל התרומות לתוכניות המשותפות.

מנהלת ארגון פלסטיני: רוב הישראלים הם יותר חזקים בארגונים האלה, כלכלית, לימודית ולוגיסטית, ויש להם חופש תנועה. גם רוב הפעילים הם אשכנזים מהאליטה היהודית, כך שמצבם הכלכלי יותר טוב מפעילים אצלנו בארגון שמגיעים ממחנות פליטים ומכפרים עניים. וגם רוב התורמים לתוכניות האלה הם יהודים אמריקאים וזה נותן כוח ליהודים הישראלים.

מנהל ארגון פלסטיני: הרבה פעמים יש שליטה בתקציבים. לכן אמרתי שחשוב לנו בעקרונות של הפורום שכל עמותה פלסטינית שמצטרפת אלינו צריכה להיות רשומה רשמית, כי אם לא, אז הישראלים מנצלים את התקציבים למענם. בדרך כלל אצלנו בארגון כותבים הצעה לתוכניות. לכן אנחנו מגישים את ההצעה והישראלים הם הפרטנר. אין הרבה ארגונים כאלה בצד הפלסטיני, שהם המגיש העיקרי והישראלי הוא פרטנר. בדרך כלל הישראלים חזקים בגביית הכסף יותר מאיתנו.

בחברה הפלסטינית נתפס הישראלי כאדם שולט ומחליט וגם כחייל או מפקד. אחדים ממנהלי הארגונים הישראלים התייחסו לתפיסה הזו, המשבשת את התנהלותם בשותפות.

מנהלת ארגון ישראלי: פעם ישבתי בישיבה ואחד הפלסטינים התעסק כל הזמן עם הטלפון. אז אמרתי לו: "נו, מספיק עם הטלפון, זה נורא מפריע." ואז הוא הרים את הראש ואמר לי: "היית קצינה בצבא, נכון?" את חושבת שאחרי דבר כזה אני יכולה להגיד לו משהו? זה כל הזמן נמצא בקשרים בין שני הצדדים. מצד אחד אני אומרת: "אם אני מאמינה בשוויון, אני לא יכולה לקבל דבר כזה; הוא יודע מה אני עושה כאן, זה לא שייך." ומצד שני יש רגשות אשמה, כי אחרי דבר כזה זה יותר

קשה לי כמנהלת יהודייה. הרבה יותר קשה לבקר את הצד הפלסטיני; אני לא רוצה להיות פה ולהגיד לפלסטיני מה לעשות ואיך לעשות.

על רקע הפערים בין הארגונים, הנובעים מאותם ביטויים של אי-שוויון שהוצגו לעיל, שיתפו חלק מהמנהלים הפלסטינים בחווייתם מעבודת השותפות. הם סיפרו שנוהגים בהם בהתנשאות ומונעים כניסה של אנשים דעתנים ובעלי ביקורת מהצד שלהם.

מנהל ארגון ישראלי: אני יכול לשתף אותך; בארגונים שהייתי בוועד המנהל שלהם, ארגונים יהודיים, לצערי הרב מצאתי שהם ציוניים יותר מאשר יהודיים. הארגונים האלה מדברים על סוגיות יפות כמו שלום והתנגדות לאלימות, אבל אם אמרת את דעתך על נושא מסוים שלא מסכימים עליו, אז מוציאים אותך מהארגון. יש לך קו אדום, כפלסטיני, שאסור לך לעבור. הארגונים האלה מתנשאים ומסתכלים בעליונות; למשל מגיעה עמותה מתל אביב לעמותה אחרת בגדה ואומרת בפירוש: "זאת התוכנית שיש לנו. רוצים להשתתף? ואם לא, אז נמצא אחרים." לא נותנים מרחב לפלסטינים לשנות או להביע את הדעה. בסוף יחסי הכוחות משתקפים בסחיטה כספית, וכשמתמקחים איתם בסכומים, אז יש סחיטה ואין שוויון, ובדרך כלל מי שכותב את התוכניות הוא ה-king, הוא מי ששולט בהכול – בתוכן, איפה יהיה, מי יעשה, כמה משתתפים ולפעמים יגידו שמתנחלים ישתתפו.

מנהל ארגון פלסטיני: לא תמיד ביקורת מתקבלת בעין יפה בארגון. אם הפלסטיני יש לו אישיות חזקה והוא דעתן, אז הארגונים הישראליים מוותרים עליו ומפסיקים לעבוד איתו ומחפשים אנשים אחרים במקומו. לכן חשוב שתהיה דיפלומט איתם. למשל ארגון X לא שילמו לצוות הפלסטיני, ואז עשינו הפגנה, ובגלל זה הענישו אותנו ולא המשיכו לעבוד איתנו. אני רואה שחלק מהארגונים היהודיים מתנהגים דומה להתנהגות ישראל עם הרשות הפלסטינית.

3. ההקשר החברתי-הפוליטי של הסכסוך הישראלי-הפלסטיני

המנהלים תיארו כיצד המציאות החברתית-הפוליטית משפיעה על עבודת השותפות בין הארגונים.

מנהל ארגון פלסטיני: המתקפה על עזה ב-2009, זה קרה בדיוק כשעשינו הרבה עבודה. היינו באמצע של סדרת מפגשים בבית סחור בין פעילים פוליטיים, ובפגישה הראשונה פתאום אחד המשתתפים מקבל טלפון שישראל מפגיזה בעזה; זה הרס את המפגש, ושאר המפגשים פשוט לא היו. האג'נדה שלנו מאוד מושפעת מהמציאות. עד 2000 המשרד שלנו היה בבית לחם בצומת מרכזי. פתחנו שנה, ואז

מתחילה האינתיפאדה. לא היה אפשר להגיע לשם, בגלל שזה קרוב למוקטעה. הצבא הישראלי הפגיו אותנו, והיה צריך לעלות כל בוקר על הגג לשים פקקים על מיכל המים, כי החיילים ירו עליו. לא היה אינטרנט. הסרוויס היה בבית לחם, ולא היה אתר אינטרנט, אז עברנו לבית סחור, וראינו שזה לא מתאפשר ואז חזרנו לירושלים.

מנהל ארגון ישראלי: "עכשיו היתה הסלמה, למשל. אם יש חוזה עבודה בינינו ויש מלחמה, אז כל הפעילויות מתבטלות, וזה משפיע על שנינו. לצורך העניין, בעופרת יצוקה ב-2008-2009 המשיכו הפעילויות בהיקפים מצומצמים, כי זה היה בעזה, והפעילות שלנו בגדה, והילדים המשיכו לצאת תוך כדי המבצע; זה אתגר גדול. לפעמים פורקו שותפויות בגלל לחצים שיש עליהם ו"תודה שלום", ואז מצאנו מישהו אחר.

חלק מהמנהלים הפלסטינים התייחסו לאינתיפאדה השנייה, שעוררה אצל הארגונים הפלסטינים מודעות לעבודת השותפות, ואפילו הביאה לשינוי דרך העבודה בין הארגונים בשנים שלאחר סיומה:

מנהל ארגון פלסטיני: בשנות ה-90 היה שיא הפרויקטים המשותפים שנקראו People to people projects. חלק מהפרויקטים האלה היו של ביזנס ושל נורמליזציה, ובשנות ה-2000 היתה הפסקה בשותפות, ואחרי 2007 עלתה יותר המודעות אצל הפלסטינים שהבינו שהם היו נאיביים. וכאילו שבאמת היתה אמורה לקום מדינה פלסטינית ב-1999 לפי הסכם אוסלו. לכן הם הבינו שהם היו נאיביים אז, וב-2007 והלאה התחילו להבדיל בין פרויקטים שהם נורמליזציה ועשיית כסף וקידום אינטרסים אישיים דרך הפרויקטים לבין פרויקטים רציניים, פוליטיים שמטרתם לדבר על המון בעיות שיש בין שני העמים.

אחד המנהלים הפלסטינים התייחס לשינוי דרך עבודתם עם הארגונים הישראליים לאחר האינתיפאדה:

מנהל ארגון פלסטיני: לאחר שנות ה-2000 הדברים השתנו, כי התעוררו בעיות לוגיסטיות; הרבה אנשים פלסטינים מהגדה המערבית שעבדו איתנו לא יכולים להגיע לירושלים. האנשים גם התייאשו מהאפשרות של פתרון פוליטי לאחר ההבטחות של הסכם אוסלו ובמיוחד פתרון לסוגיית ירושלים, שכבר לא נמצאת באג'נדה הפוליטית ונדחתה לתקופה לא ידועה. לכן המוטיבציה ירדה, ושינינו כיוון מעבודה על עתידה של ירושלים לעבודה על בעיות עכשוויות בה. לכן חשבנו לבנות לובי ישראלי-פלסטיני מקצועי שתומך בזכויות של הפלסטינים, הזכות שלהם בעיר ירושלים. בתקופה הזו היה הרבה הרס של בתים ומניעה של

הבנייה, אז טיפלנו במציאות העכשווית – בזכותם בעיר כחלק מהזכות הפוליטית שנרחית.

אם כן, ממצאי המחקר מראים שהמנהלים הישראלים והפלסטינים מתמודדים עם מורכבויות רבות בעבודת השותפות ומנסים להתגבר על קשיים מקשיים שונים: האמביוולנטיות של שני הצדדים כלפי עבודה משותפת, אי-שוויון ויחסי כוח לא מאוזנים בין הארגונים והשפעות הסביבה החיצונית.

דיון

בכל הראיונות העלו המנהלים הפלסטינים והישראלים את סוגיית ההתנגדות בתוך החברה הפלסטינית לשותפות עם ישראלים על רקע עקרון ה"אנטי-נורמליזציה" ההולך ומתפשט בחברה הפלסטינית. דעות הפלסטינים בנוגע לנורמליזציה חלוקות: תומכיה רואים בה את אפשרות שילובה של ישראל במזרח התיכון, שילוב שישנה את אופי היחסים הא-סימטריים והמזיקים עמה. מתנגדיה חושבים שמשמעה הוא לקבל ואולי אף לתת לגיטימציה לעוול שנגרם להם עקב הקמתה והתרחבותה של מדינת ישראל. ההתנגדות לנורמליזציה מולידה יוזמות כגון החרם האקדמי על ישראל וגורמת להפעלת לחץ רב על אותם פלסטינים המעוניינים בשיתוף פעולה עם ישראל (Kaufman, 2007).

על פי פדצהור, חצבון ואבו-רשיד (2013), מתנגדי הנורמליזציה הקוראים לחרם אקדמי ותרבותי על ישראל סבורים שיש להשעות כל שיתוף פעולה חברתי ותרבותי עם ישראלים עד שיושגו צדק ושוויון, כלומר ייושם פתרון של שתי מדינות. המנהלים הפלסטינים שיקפו דעה זו ואמרו שהחברה הפלסטינית מעוניינת בנורמליזציה עם הישראלים רק לאחר השגת הפתרון של שתי מדינות לשני עמים; כלומר: העיתוי הנכון לעבודת השותפות מבחינתם יהיה לאחר שתוקם מדינה פלסטינית.

נראה שהדילמה של הארגונים הפלסטיניים בנוגע לשותפות עם ארגונים ישראליים ואי יכולתם להשפיע על החברה הפלסטינית פוגעות ביכולתם לנהל ולהוביל שותפות בין ארגונית. גם החברה הישראלית אמביוולנטית בנוגע לשותפות בין ארגונים ישראליים לפלסטינים. אמביוולנטיות זו באה לידי ביטוי על רצף שבצדו האחד עניין רב של אנשים במיזמים משותפים ובצדו האחר אדישות כלפיהם וספק בנוגע להשפעתם על המציאות הכוללת. ניתן להסביר מתח זה בין עניין רב לאדישות דרך הזיכרון הקולקטיבי, מונח שטבע נץ-צנגוט (Nets-Zehngut, 2008). לדבריו יש שני סוגי זיכרון קולקטיבי: הפופולרי – האופן שבו הציבור הרחב תופס את העבר; הרשמי – הנרטיב שאימצו

מוסדות המדינה. לטענתו של בר-טל (Bar-Tal, 2011), רוב העם הישראלי מחזיק בזיכרון קולקטיבי פשטני של הסכסוך, המצייר את החברה הישראלית באופן חיובי מאוד ואת הערבים באופן שלילי מאוד. הוא טוען, שמלבד מיעוט קטן, הבוחן את הסכסוך הישראלי-הפלסטיני במבט מפוכח, אין הציבור הרחב מעוניין לדעת את העובדות. הציבור בוחר שלא לדעת מה מתרחש בעזה, מדוע הגיע החמאס לשלטון ועוד. זיכרון קולקטיבי זה גורם לאדישות החברה הישראלית ולנמנום ניוח בעתות רגיעה. יש בקרבה גם כאלה המותחים ביקורת על ניסיונות לשותפות בין הצדדים (Hermann, 2002). ארגונים ויחידים ימניים וכן גורמים בממסד הישראלי טוענים שאנשים הלוקחים חלק במיזמים משותפים עם פלסטינים הם נאיביים מבחינה פוליטית ומתעלמים מהתפקיד הדומיננטי של הכוח ביחסים בין מדינות ובין קהילות, ולא משכילים להבין שקיומה של ישראל תלוי ביכולתה לשמור על הממסד הצבאי.

הביקורת העולה בשתי החברות, הישראלית והפלסטינית, סביב נושא השותפות בין הארגונים היא גורם המחבל בשיתוף פעולה. על פי שמיד ואלמוג-בר (2013), כדי להחליש את הכוחות המעכבים בשותפות בין ארגונים, יש צורך להפשיר את ההתנגדויות של הקהילה. ניתן לעשות זאת באמצעות מפגשי הכנה, הידברות, הסבר ושכנוע של ראשי הארגונים, תוך גילוי פתיחות ונכונות לשיתוף במידע אודות המשאבים שיועמדו לטובת השותפות וביכולות הארגוניות והמקצועיות של הארגונים. מהמחקר שלנו עולה שמנהלי הארגונים ממעטים לעסוק בפעולות מסוג זה, ואף נוטים בעצמם לנקוט עמדות הזדהות עם הקהילות שלהם ולהחליש את השותפות בין הארגונים. במציאות כזאת קשה לדמיין אפשרות ששני הצדדים יקדמו מיזמים של שותפות.

ממצאי מחקר זה מחזקים את טענותיו של קלמן ומראים שיחסי הכוח השוררים בין הארגונים משקפים במידת מה את יחסי הכוח השוררים בין הישראלים לפלסטינים ככלל (Kelman, 1997, 1998). ניתן לנסח את השפעת יחסי הכוח על ארגונים המנהלים מיזמים משותפים דרך משולש ה-ABC של גלטונג (Galtung, 1996). הנחת המוצא היא שכל המנהלים מכירים בהקשר המבני של יחסי הכוח. בהיבט החברתי נתפסו הארגונים הישראליים כמייצגים את החברה שמעמדה המדיני מבוסס יותר ומצבה הסוציו-אקונומי טוב יותר מאלה של החברה הפלסטינית הנמצאת תחת כיבוש. בהיבט הארגוני נתפסו הארגונים הישראליים כיציבים ועמידים יותר מבחינה כלכלית, עם יתרון במשאבים ועם כוח אדם כשרוני יותר. נראה שהממד הקוגניטיבי (A) – עמדות, תפיסות ואמונות – והממד ההתנהגותי (B) – פרקטיקות עבודה ואסטרטגיות פעולה – היו קשורים למבנה יחסי הכוח שבתוכו פעלו השותפים (C). גלטונג (Galtung, 1996) מציינת שני מישורים: הארגוני והאישי. במישור הארגוני, הארגונים הפלסטיניים חווים חוויה של הישרדות, כאשר הם נאבקים על משאבים דלים יחסית לישראלים. במישור האישי סיפרו חלק

מהמנהלים הפלסטינים שהם חווים התנשאות כלפיהם מצד הישראלים, שאף מונעים את השתלבותם במיזמים של אנשים דעתנים ובעלי ביקורת מקרבם.

במצב דברים זה הרשה לעצמו הצד הישראלי, המזוהה עם עמדת הכוח, להסתכן במהלכים א-סימטריים, כגון שליטה בניהול הכספים. חוויית הפטרונות של השותפים הפלסטינים תורמת לתחושת ניכור כלפי השותפות, הנובעת אף היא מאי אמון בין שתי החברות (Glisson, 2009; Schein, 1992; Webb, 1994).

לצד יחסי הכוח הא-סימטריים בין שני הצדדים, השותפות בין הארגונים מושפעת מהקשר שהיא פועלת בתוכו (כץ, 2007; Schopler, 1994; Davidson, 1976). כאמור, שותפות דורשת תהליך ממושך של בניית הסכמות ואמון. ואולם חילופי תפקידים ותמורות פוליטיות בשני הצדדים מקשים עליה, קוראים עליה תיגר ועלולים לעכב את התפתחותה (Gazley & Brudney, 2007).

בשנות ה-90 הוקמו מיזמים משותפים רבים של ישראלים ופלסטינים. כשפרצה באוקטובר 2000 האינתיפאדה השנייה, אינתיפאדת אל-אקצה, הופסקו רבים מהם. אז החל בקרב הארגונים תהליך של טרנספורמציה. חלקם הגדירו מחדש את מטרותיהם ואת פעילויותיהם ואימצו גישות פוליטיות יותר. חלקם עמלו לשמור במהלכה על ערוצי תקשורת פתוחים ועשו עבודה שוטפת על ההומניזציה של "האחר" ועל בניית אמון, כדי להקים תשתית תמיכה בתהליך שלום פוטנציאלי (כהנוב ועמיתים, 2007).

15 השנים שחלפו מאז פרוץ האינתיפאדה השנייה עד היום התאפיינו בתמורות מרחיקות לכת, הן בחברה הישראלית והן בחברה הפלסטינית. מכשולים פסיים ומשפטיים, כמו המחסומים שהקימה ישראל בגדה המערבית, ההתנתקות החד צדדית מרצועת עזה והקמת גדר ההפרדה, כל אלה הקשו על שני הצדדים לכוון מגע. השנאה הגוברת ביניהם, העלייה ברמת האלימות אצל שניהם, התמשכותה, כמו גם משברים כלכליים ומחאות פנימיות בחברה הישראלית והפלסטינית, לא אפשרו להעמיד דור שלא נפגע מהסכסוך או התפתחות של דור שהיתה לו הזדמנות אמיתית להבריא מתוצאותיו.

במציאות שכזו יש למנהלי הארגונים תפקיד מנהיגותי חשוב במיוחד. עליהם להוביל תהליכים פנים ארגוניים וחברתיים ולראות את השותפות עם הארגונים של הצד האחר כפרדיגמת עבודה, המושתתת במהותה על שותפות, הן בקבלת ההחלטות והן בהוצאתן לפועל (גילפסי, 2004; זיכלינסקי ויורק, 1993; Morrison, ; Cordero-Guzman, 2001; Oliver, 1990). לשם כך נדרשים הארגונים לבנות חזון משותף, המושתת על עקרונות ועל ערכים דומים וברורים, להשקיע משאבים ביצירת שוויון בחלוקת הכוח ולהסכים על מנגנון הוגן לפתרון קונפליקטים (Bryson et al., 2006).

לכל אחד מהארגונים שהשתתפו במחקר יתרונות יחסיים שהם מביאים עמם לתהליך החליפין ולבניית השותפות. ואולם אף שברמת ההצהרה הביעו כל המנהלים את תמיכתם

בשותפות שוויונית, נראה שהתחושה השלטת היא הרצון של הצד הישראלי לשלוט בתהליך תכנונה ועיצובה. מנהלי הארגונים משני הצדדים אמרו שנדרשה אנרגיה רבה כדי לגשר על הפערים בין השותפים, להתגבר על העכבות ועל ההיסוסים, הן בכניסה לשותפות והן בתחזוקתה לאורך זמן, כלומר להתמודד עם הקונפליקטים ביניהם, כדי להשיג מטרות משותפות. הדרך הנכונה לעשות זאת, כפי שעולה ממחקר זה, היא להקים מנהיגות ארגונית בשני הצדדים ולכונן שיתוף פעולה המבוסס על יחסי אמון, על כבוד הדדי, על העצמת הצד החלש ועל עידודו להנהיג. העצמת הצד הפגיע יותר מחייבת הכרה בהעדר סימטריה וניסיון לתקן את המצב ולקדם שוויון (Najeb, 2004).

מגבלות המחקר וסיכום

למחקר זה מספר מגבלות. הוא מתייחס לפרספקטיבה של המנהלים ולחוויותם הסובייקטיביות. על כן יכולת ההכללה על האוכלוסייה כולה מוגבלת. זאת ועוד, המחקר משקף את דעותיהם של אלה שהסכימו להיחשף. איתור וגיוס ארגונים למחקר, במיוחד בצד הפלסטיני, היה אתגר. פנינו ל-10 ארגונים פלסטיניים, ומחציתם סירבו להשתתף, אולי בשל חששם שעצם ההיחשפות תעורר קשיים בקהילה שלהם. ייתכן אפוא שהמדגם ששימש את המחקר הסתמך על ארגונים שנכונותם לנהל שותפות היתה גבוהה יותר. מכאן שלא ניתן להחיל את ממצאיו על ארגונים שסביבותיהם שונות מאלה שבהן נערך המחקר (שקדי, 2011).

עם זאת, המחקר מאיר היבטים הנוגעים לשיתוף פעולה בין ארגונים השרויים במציאות של קונפליקט. מנהלי ארגונים אלה יכולים למצוא בו נקודות מוצא להבנה איך מפתחים מערכות יחסים שוויונית יותר. ייחודו של מחקר זה הוא ההזדמנות לשמוע את חוויותיהם של מנהלים, ולהיחשף לאופן שבו הם תופסים ומפרשים את תהליך השותפות בין שני הצדדים.

לסיכום ניתן לומר שמנהלי הארגונים מכירים בכך שלשותפות יש ערך מוסף, התורם לחיזוק פעילותם למען פתרון הסכסוך. יחד עם זאת שותפות זו בצורתה העכשווית משתקפת כמיקרוקוסמוס של המציאות הקונפליקטואלית, ועל כן עלולה להגביל את שיתוף הפעולה בין הארגונים בכל הנוגע למשאבים, למידע וליכולות ארגוניות ומקצועיות.

מקורות

- בראלי, א', גוטוויץ, ד' ופרילינג, ט' (2005). חברה וכלכלה בישראל: מבט היסטורי ועכשווי. ירושלים: יד יצחק בן צבי.
- בר-טל, ט' (1996). מכשולים בדרך אל השלום. ירושלים: המכון לחקר הטיפול בחינוך.
- גילפסי, ד' (2004). חשיבה דינאמית על תיאום הקשרים בין ארגונים פורמאליים ובין ארגונים התנדבותיים. ירושלים: בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית ע"ש פול ברוואלד, האוניברסיטה העברית.
- זיכלינסקי, א' ויורק, א' (1993). שיתוף פעולה בין ארגוני – מקרה השולחנות העגולים. חברה ורווחה, יג (2), 161-172.
- כהנוב, מ', סאלם, ר' נסראללה, ר' ונוימן, ר' (2007). הערכת שיתוף הפעולה בין ארגונים פלסטיניים וישראליים בחברה האזרחית. ירושלים: מכון ירושלים לחקר ישראל.
- כץ, ח' (2007). קידום חבירות בין-ארגוניות, בין-תחומיות ובין-מגזריות בשירותי רווחה. מדינת ישראל משרד הרווחה והשירותים החברתיים האגף למחקר תכנון והכשרה.
- לחמן-לזר, נ', אלמוג-בר, מ' ושמיד, ה' (2013). שותפויות בין מגזריות – גישות תיאורטיות וממצאי מחקר. ירושלים: האוניברסיטה העברית, המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל.
- סמואל, י' (2002). המשחק הפוליטי – עוצמה והשפעה בארגונים. חיפה: אוניברסיטת חיפה/זמורה ביתן.
- פרדצור, ר'. חצבון, ס' ואבו-רשיד, מ' (2013). ההשלכות האיזוריות של הקמת מדינה פלסטינית. נתניה: מרכז ש' דניאל אברהם, המכללה האקדמית נתניה.
- פרוינד, ע' ודרך זהבי, ע' (2005). אפקטיביות הצוות הבין-מקצועי: מיתוס או מציאות? השפעת גורמים אישיים וארגוניים על העבודה בצוותים בין מקצועיים במערכת הבריאות בקהילה. ביטחון סוציאלי, 68, 70-101.
- שגיא, ת' ונדלר, א' (2006). תהליכי בניית אמון בראי הפסיכולוגיה החברתית: ראיונות עם ישראלים ופלסטינים שעסקו בפרויקטים משותפים. מגמות: רבעון למדעי ההתנהגות, 44 (2), 354-374.
- שקדי, א' (2011). המשמעות מאחורי המילים: מתודולוגיה במחקר איכותני, הלכה למעשה. תל אביב: רמות.

שמיר, ה' ואלמוג-בר, א' (2013). שותפויות בין מגזריות: ממצאי מחקר, מסקנות והשלכות לפרקטיקה של שותפויות (סדרת מאמרים, חוברת 20). ירושלים: האוניברסיטה העברית, המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל.

Abramson, J. & Rosenthal, B. (1995). Interdisciplinary and interorganizational collaboration. *Encyclopedia of Social Work*, 2, 1479-1489.

Alexander, J. & Nan, R. (2009). Public-nonprofit partnership: Realizing the new public service. *Administration & Society*, 41 (3), 364-385.

Barnea, T. Z., Abdeen, R., Garber, F., Barghuthy, M., Qleibo, A. & Habib, J. (2000). *Study report*. JDC-Brookdale Institute, JDC-Israel, AJJDC/AI Qudes University.

Bar-Tal, D. (Ed.). (2011). *Intergroup conflicts and their resolution: Social psychological perspective*. New York: Psychology Press.

Bryson, M. J., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66, 44-55.

Cordero-Guzman, H. (2001). *Interorganizational networks among community-based organizations*. New York: Community Development Research Center, Robert J. Milano Graduate School of Management and Urban Policy New School University.

Davidson, S. (1976). Planning and coordination of social services in multiorganizational context. *Social Services Review*, 50 (1), 117-135.

Foucault, M. (1980). *Power and knowledge: Selected interviews and other writings, 1972-1977*. Brighton, Sussex: Harvester Press.

Galtung, J. (1996). *Peace by peaceful means: Peace and conflict, development and civilization*. London: Sage.

Gazley, B. (2010). Linking collaborative capacity to performance measurement in government-nonprofit partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39 (4), 653-673.

- Gazley, B. & Brudney, J. (2007). The purpose (and perils) of government-nonprofit partnership. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36, 389-415.
- Glisson, C. (2009). Organizational climate and culture and performance in the human services. In R. Patti (Ed.), *The Handbook of Human Services Management* (pp. 113-141). London: Sage Publications.
- Hermann, T. (2002). The sour taste of success: The Israeli peace movement, 1967-1998. In B. Gidron, S. N. Katz, & Y. Hasenfeld (Eds.), *Mobilizing for peace: Conflict resolution in Northern Ireland, Israel-Palestine & South Africa* (pp. 94-129). New York: Oxford University Press.
- Kaufman, E. (2007). The quest for reciprocity in an asymmetric conflict: Problems and prospects of Israeli/Palestinian academics' engagement in peacebuilding. In J. Ramoneda, P. Vilanova, W. Salim, & E. Kaufman (Eds.), *Breaking the wall: The social responsibility of Palestinian and Israeli academics and intellectuals at times of violent conflict: An introspective search*. Barcelona: Centre de Cultura Contemporània de Barcelona.
- Kelman, H. C. (1997). Group processes in the resolution of international conflict: Experiences from the Israeli-Palestinian. *American Psychologist*, 52 (3), 212-220.
- Kelman, H. C. (1998). Social-psychological contributions to peacemaking and peace building in the Middle East. *Applied Psychology*, 47 (1), 5-28.
- Mizrahi, T. & Rosenthal, B. (2001). Managing dynamic tensions. In J. E. Tropman, J. L. Erlich, & J. Rothman (Eds.), *Tactics and techniques of community intervention* (pp. 178-197). USA: Brooks/Cole.
- Morrison, T. (1996). Partnership and collaboration: Rhetoric and reality. *Child Abuse & Neglect*, 20 (2), 127-140.

- Murphy, M. & Arenas, D. (2011). Through indigenous lenses: Cross-sector collaborations with fringe stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 94 (S1), 103-121. Retrieved from <http://www.springerlink.com/index/10.1007/s10551-011-0782-4>.
- Najeb, N. (2004). *Palestinian-Israeli people-to-people contact experience, 1993-2004*. Exeter: The University of Exeter.
- Nets-Zehngut, R. (2008). Passive reconciliation in the context of the Israeli-Palestinian conflict. In G. Ben-Porat (Ed.), *Implementing peace agreements: Israeli-Palestine, South Africa and Northern Ireland* (pp. 178-194). New York: Palgrave-McMillan.
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15 (2), 241-265.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Provan, K. & Milward, H. (1991). Institutional-level norms and organizational involvement in a service-implementation network. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4, 391-417.
- Rosenthal, B. & Mizrahi, T. (2004). Coalitions: Essential tools for organizing. In L. Staples (Ed.), *Roots to power – A manual for grassroots organizing* (2nd ed.), (pp. 316-330). Santa Barbara, CA: Praeger.
- Salem, W. (2005). The Anti-normalization discourse in the context of Israeli-Palestinian peace building. In J. Ramoneda, P. Vilanova, W. Salim, & E. Kaufman (Eds.), *Breaking the wall: The social responsibility of Palestinian and Israeli academics and intellectuals at times of violent conflict: An introspective search*. Barcelona: Centre de Cultura Contemporania de Barcelona.
- Sandler, S. (1988). The protracted Arab-Israeli conflict: A temporal-spatial analysis. *Jerusalem Journal of International Relations*, 10, 54-78.

- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schopler, H. (1994). Interorganizational groups in human services: Environmental and interpersonal relationships. *Journal of Community Practice, 1* (3), 7-27.
- Verbeke, M. (2007). *Mapping of mainstream Israeli and Palestinian organizations willing to engage in dialogue*. Unesco document.
- Webb, A. S. (1994). My client is subversive! Partnership and patronage. *Social Work & Social Sciences Review, 5*, 5-23.
- Weiss, J. (1987). Pathways to cooperation among public agencies, *Journal of Policy Analysis and Management, 7* (1), 94-117.
- Weitzman, M. (2002). *Palestinian & Israeli intellectuals in the shadow of Oslo and the Al-Aqsa intifada*. Tel Aviv: Tami Steinmetz Center for Peace Research.
- Wimpfheimer, R., Bloom, M. & Kramer, M. (1990). Inter-agency collaboration: Some working principles. *Administration in Social Work, 14* (4), 89-102.