



**הערכת ימי הגיבוש ברוח התקווה הישראלית
במכללת סמינר הקיבוצים**

**הרשות למחקר ולהערכה
מכללת סמינר הקיבוצים**

ד"ר סיגל-עוזרי רוייטברג

יולי 2019, תמוז, תשע"ט

תוכן העניינים

1	תקציר מנהלים
7	פתיח
7	רקע תיאורטי
8	מטרת ושאלות המחקר
9	מתודולוגיה
9	הליך המחקר
9	משתתפי המחקר
9	כלי המחקר
10	ממצאים
10	א. נקודת המבט של מעצבי התוכנית
10	1. הרקע להיווסדו של הפרוייקט, אתגרים וצרכים
13	2. ראצינל ימי הגיבוש והמבנה העוטף שלהם
16	3. תובנות וחוויות מיישום הפרוייקט בפועל: ביטויי הצלחה וקשיים
16	א.3.1. מה בפועל הפך את הסיורים למצליחים? ומה הקשה על הצלחתם?
20	א.3.2. סדנאות ההכנה והעיבוד בפועל
22	4. הערכה כללית של הפרוייקט מנקודת מבטם של מוביליו
22	ב. נקודת המבט של המשתתפים
23	1. טרם ההשתתפות בפרוייקט: ציפיות, חששות ועמדות
27	2. הסיור בפועל: חוויות משמעותיות אך מורכבות
28	ב.1.2. היבטים חיוביים בחוויית הסיור
32	ב.2.2. היבטים לא-חיוביים ו/או מאתגרים של חוויית הסיור
36	3. לאחר הסיור: מה נשאר? ומה למדת?
38	4. האופן בו נחו סדנאות העיבוד וההכנה
42	ג. הרהורים רפלקטיביים על הפרוייקט והשלכותיו
43	1. המשמעות והרלוונטיות של נושא הכשירות התרבותית לתפקיד המקצועי
45	2. עד כמה להדגיש שונות זהותית? ובאלו הקשרים?
46	3. איפה "אנחנו" בסיפור הזה? ומי שולט?
47	4. חרדים וערבים- עמדות והשתמעויות
49	5. הפחד מפוליטיקה
50	6. הצורך לעשות מעשה והמלצות להמשך
52	ד. דיון מסכם
64	ה. המלצות
55	ביבליוגרפיה
57	נספח 1: כלי מחקר ראיון עומק עם מובילי התוכנית
58	נספח 2: כלי מחקר לראיון עומק עם משתתפי פרויקט ימי הגיבוש
60	נספח 3: שאלון ימי הגיבוש ברוח התקווה הישראלית

תקציר מנהלים

פתיח: מחקר זה ביקש לבחון אחד מן הפרויקטים המרכזיים שהובילה תכנית 'התקווה הישראלית' בסמינר הקיבוצים בשנת תשע"ט- פרויקט ימי הגיבוש ברוח 'התקווה הישראלית'. הפרויקט התמקד בהוצאת סיורים שמטרתם היכרות עם אחת ממגוון הקבוצות המרכיבות את פסיפס החברה הישראלית כחלק מימי הגיבוש המחלקתיים של סגל המכללה (האקדמי והניהולי). מטרתו המוצהרת של הפרויקט היא לשפר את הכשירות התרבותית (cultural competence) של סגל המכללה ולהתכתב עם סדר היום החברתי-הומניסטי והאקטיביסטי של מכללת סמינר הקיבוצים והוא תוצר של יוזמה ועבודה משותפת של ממוני התקווה הישראלית וצוות משאבי אנוש במכללה.

שאלות המחקר ומטרותיו: המחקר ביקש להבין מהו הערך המוסף שבפרויקט? כיצד הוא נתפס ע"י מוביליו? כיצד נחוה ע"י משתתפיו? ומה הן השלכותיו על המשתתפים בו? זאת על מנת לגבש המלצות אופרטיביות לשיפור יישומו בפועל.

מתודולוגיה: המחקר נערך בשיטות מחקר איכותניות וכלל 12 ראיונות עומק אישיים ושאלון קצר עם 3 שאלות פתוחות שהופץ בקרב המחלקות שעברו ימי גיבוש אלו, ומולא ע"י 10 משיבים בלבד. לשם איסוף הנתונים פותחו שלושה כלי מחקר האחד, התמקד בראיונות עם מובילי התוכנית וכלל שאלות שהתמקדו הן ברציונל של התוכנית, הן בתהליך גיבושה והן באופן בו יושמה להערכתם בפועל. כלי המחקר השני, יועד לראיונות עם המשתתפים בימי גיבוש אלו וכלל שאלות שהתייחס לשלבים שונים בתהליך: החל משאלות שביקשו לברר את העמדות של המרואיינים, ציפיותיהם וחששותיהם, טרם היציאה לסיור; דרך שאלות שביקשו לברר את האופן בו נחוה הסיור בפועל וכלה בשאלות שהתמקדו בסדנאות ההכנה ו/או העיבוד ושאלות רפלקטיביות על האופן בו נתפס ונחוה הפרויקט כולו.

ממצאים עיקריים:

הראיונות שנערכו עם מובילי תוכנית התקווה הישראלית (stakeholders של הפרויקט), מלמדים כי הזהות המכללתית האקטיביסטית של מכללת סמינר הקיבוצים, סייעה להם בבניית הפרויקט והבטיחה לא רק **שיתוף פעולה הדוק** בינם ובין צוות משאבי אנוש במכללה, אלא גם את ההתגייסות של צוותים רבים שלקחו חלק בפרויקט. עם זאת, מובילי התוכנית במכללה ציינו גם שני **קשיים** מרכזיים ביישום יוזמותיהם לכשירות תרבותית במסגרת המכללה: קושי לוגיסטי לגייס (בעיקר את הסגל האקדמי) לטובת פעילויות הקשורות בנושא; וקושי נוסף שנוצר לאור 'ההומוגניות השבטית' של סגל המכללה וגרם להיווצרות נקודות של 'עיוורון תרבותי' במערכת המכללתית. לאור זאת, נוסד הפרויקט שביקש **למקסם את החשיפה של סגל המכללה לתכנים**

הפלורליסטים של תכנית התקווה הישראלית. פרויקט ימי הגיבוש תוכן **כמעטפת של פעילויות** המכילה בתוכה לא רק את יום הגיבוש עצמו, אלא מספר שלבים מרכזיים. בשלב הראשון נערכו שיחות אפיון עם ראשי המחלקות, בן בוררו צרכי המחלקה, בהתייחס לסוגיית הפלורליזם התרבותי והעניין שגילו בסיוורים מסוגים שונים. בשלב השני, לאחר בחירת הסיור והתאמתו למחלקה תוכן מפגש של מובילי התוכנית במכללה עם הצוותים, על מנת לערוך הכנה לסיור. רק לאחר מכן בשלב השלישי, תוכננה היציאה המשותפת של המחלקה ליום הגיבוש ולסיור עצמו. ובשלב הרביעי, אמורים היו מובילי התוכנית לערוך שיחות עיבוד עם צוות המחלקה לאחר שובם מיום הגיבוש. מנקודת מבטם של מובילי התוכנית, הפרויקט ביקש לאגד בתוכו **מספר מטרות**. 1. הפרויקט ביקש **להרחיב את הידע** (האינפורמטיבי והחוויתי) של סגל המכללה ביחס לישבטים שונים המרכיבים את פסיפס הזהויות בחברה הישראלית; 2. הסיוורים אמורים היו לכלול גם **איכויות של מפגש** שיעמיקו את החשיפה ל'אחר', את הבנת הגיוון שבתוכו, מורכבותו ויאפשרו שבירה של סטריאוטיפים 'שבטיים' לגביו; 3. ימי הגיבוש כשם כן הם, היו אמורים גם לגבש את הצוות, ותוכנו להיות **מהנים** ולכלול פעילות וארוחה משותפת של הצוות במסגרתם. 4. בנוסף לכל זאת, שאיפת המארגנים הייתה שימי הגיבוש ייצרו **אפקט מתמשך** של מודעות ורגישות הולכת וגדלה של סגל המכללה לקב' אוכלוסייה מגוונות ולשם כך תוכנו סדנאות העיבוד לחבר בין חווית הסיור ובין עבודתו היומיומית של סגל המכללה. לאור, **יישום הפרויקט בפועל**, העלו מובילי התוכנית מספר **תובנות מעשיות** חשובות, שחלקן מצאו ביטוי גם בראיונות עם משתתפי התוכנית וסייעו בזיהוי אפיוניהם של ימי גיבוש שהצליחו. תובנה ראשונה באשר לאפיוני הסיור המצליח, הוא הדגש על **חשיבות הבחירה** של הצוות בסיור והתאמת הסיור לצרכי המחלקה ולרגישויותיהם של החברים בה. תובנה שנייה, בהתייחס לאפיוני הסיור המוצלח היא **חשיבות שיתוף הפעולה של ראשי הצוותים והמחלקות**, לא רק בעצם נכונותם להוצאת הסיור, אלא במחויבותם האקטיבית להתאמת יום הגיבוש לצרכיהם, עניינם ורגישויותיהם השונות של חברי הצוות תוך הכלת השונות וגילויי גמישות כלפי התנגדויות מסוגים שונים. תובנה שלישית, נגעה **לאיכות ההדרכה של הסיוורים** עצמם, ולטענה שכאשר זו התבצעה ע"י אקטיביסטים/יות מקומיים/יות היא נתנה ביטוי מייטבי למורכבויות שב'אחר' ואפשרה את ניפוצם של כמה סטריאוטיפים ביחס לדמות 'האחר', מעצם המפגש עם אותם אקטיביסטים. תובנה רביעית, התייחסה לאופן **הטיפול הרצוי בקונפליקטים** שלעיתים הציפו את מפגשי הסיור. לטענת מובילי התוכנית טיפול נכון, היה צריך מצד אחד, לא לטאטא קשיים ומתחים בין 'השבטים', על מנת לאפשר מפגש אוטנטי ולא היפוקריטי בין הצדדים; אולם, מצד שני, הוא היה צריך למנוע את התעוררותו של שיח קונפליקטואלי מידי, שמוביל לאווירה מתוחה לא רק בין הצוות למארחים, אלא גם בתוך הצוות עצמו ויוצר אנטגוניזם כלפי

הפרויקט כולו. ברמת היישום של סדנאות ההכנה והעיבוד, מובילי התוכנית דיווחו כי התקיימו מעט מאוד מפגשים כאלו (5-6 עד לזמן הריאיון), זאת בעיקר לאור **הקושי הלוגיסטי** למצוא מועד אפשרי למפגש של כל חברי הצוות עם נציג/ה ממובילי התוכנית במכללה. לטענתם, חלק מהעיבודים התקיימו באופן ספונטני בסיוור עצמו, אולם הם כן העלו את הצורך בהכשרת עוד כוח אדם במכללה, על מנת לשפר את ההתייחסות לרכיב זה. באופן כללי, מובילי תוכנית התקווה הישראלית במכללה, העריכו את הפרויקט, כשלב ראשוני בתהליך של הטמעת מיומנות הכשירות התרבותית בסגל המכללה, שיושם באופן מוצלח. אולם, הם כן תיארו בדבריהם **קשיים עקרוניים בהערכתו**, קושי במדידת רמת הכשירות התרבותית לפני ואחרי הסיורים וקושי בסיווגם של סיורי הצוותים השונים במונחים בינאריים של הצלחה ו/או אי הצלחה. נקודת המבט של המשתתפים אף מחדדת בעייתיות זאת ומעידה על חוויות מורכבות, ולכן המחקר ביקש לעמוד על מורכבותן.

בחינת נקודת המבט של משתתפי הפרויקט מלמדת כי אמנם מרבית המרואיינים והמשיבים על השאלון ציינו כי מלכתחילה הם התחברו למטרות הפרויקט ולרעיון 'ימי הגיבוש ברוח התקווה הישראלית'. עם זאת, מן הראיונות עולה כי היו בצוותיהם גם ביטויים של רתיעה/ביקורת על הרעיון עצמו, משני טעמים: רתיעה מן האוכלוסייה המארכת (בעיקר ביחס לאוכלוסייה החרדית) והתפיסה שיום גיבוש צריך להיות 'כיף' וכי ימי הגיבוש ברוח התקווה הישראלית, לא נשמעו כמו משהו מהנה או 'כיף'. אף ברמת הציפיות המרואיינים עולה כי היו להם שלוש ציפיות מרכזיות: הציפייה להנאה, הציפייה להתנסות בחוויה אנתרופולוגית חיובית ומלמדת והציפייה למפגש עם 'האחר' שאף יעורר ויניע תהליך שינוי אקטיביסטי מעמיק יותר. העיון באופן בו תיארו משתתפי הפרויקט את חוויות ימי הגיבוש בראיונות מלמד כי המימוש של ציפיות אלו, לא היה פשוט כלל ועיקר וכי במרבית המקרים, בפועל, **הסיור ייצר חוויות משמעותיות אך מורכבות**. קרי, לא זו בלבד שקשה היה לסווג את הסיורים למוצלחים או ללא מוצלחים, כי בתוך אותו צוות היו שחוו את הדברים באופן שונה, אלא שגם בתוך אותו ריאיון העלו המשתתפים, רשמים ותחושות מגוונות שהיו בהם היבטים חיוביים והיבטים שלילים כאחד. **החוויות החיוביות שזימנו הסיורים** התכתבו במידה רבה עם מטרות הפרויקט והציפיות ממנו. אלו כלל: התייחסויות לעצם חווית הכניסה לאזורים לא מוכרים של 'ישראל האחרת', תוך הדגשת הערך המוסף שבסיור שמאפשר לא רק מפגש עם האחר, אלא גם את פריצת הגבולות הפיזיים של ההבחנות המגזריות. היציאה מאזור הנוחות של 'שבת' אחד וכניסה לאזור המחיה של 'שבת' אחר הייתה כרוכה לעיתים בחשש, תחושות מאוימות ופחד, שהתגברות עליהן נחוותה כשלעצמה, כמעין הצהרת כוונות על נכונות לדיאלוג ולחיים משותפים. כמו כן, דיווחו המרואיינים על רגעים של פיכחון, הבנה חדשה ומודעות לנקודות של עיוורון תרבותי שהיה להם ולנרטיב של 'האחר'. התייחסויות חיוביות רבות דיברו על הערך

המוסף של מדריך/ה כריזמטיות על אחת כמה וכמה אקטיביסטי/ת; והיו גם שצינו את הערך החיובי שהיה בהצפה של קשיים ואף קונפליקטים חברתיים במהלך הסיור.

ההיבטים הלא חיוביים ו/או מאתגרים של חווית הסיור, לעומת זאת כללו: קונפליקטים לגבי סוגיות שבמחלוקת שיצאו משליטה וגלשו מוויכוח עם המארחים לוויכוח מתמשך בתוך הצוות עצמו, שבמקרה אחד ייצר אף מצב שתחת לגבש את הצוות, יום הגיבוש גרם לפילוג בתוכו. בנוסף לכך, סיפרו המרואיינים על מדריכים שהתגלו כלא רגישים דיים, לא ביחסם לאוכלוסייה שאותם הם אמורים לייצג ו/או לא ביחסם לשונות שבתוך הצוות עצמו. כמו כן, היו מקרים בהם מרואיינים חשו כי הסיור היה חיצוני ותיירותי מידי, בבחינת 'להיות ולא להיות', להגיע ולא להיכנס, בלי לכלול את אלמנט המפגש בתוכו. היבטים לא חיוביים נוספים התייחסו לסיורים שהותירו תחושות קשות של בושה, כאב ותסכול, ללא עיבוד. במקרים אלו, למרות שהסיור נחוה במקרה זה כמשמעותי ומלמד מאוד, עלה בקרב המרואיינים הצורך לעבד, לפרוק, לשתף ואולי גם לחשוב יחד מה ניתן לעשות הלאה. **בהתייחס לשאלתנו, מה נותר לאחר הסיור ומה למדת ממנו? תיארו משתתפי המחקר** שלושה סוגים שונים של למידה ביחס לאחר. החל מלמידה של ידע אינפורמטיבי על ה'אחר', דרך למידה חוויתית והכרות עם נרטיבים אישיים וכלה בתובנות רחבות יותר לגבי המגוון הקיים בקבוצה המארחת. כמו כן, בשני מקרים בולטים בהם דיווחו המרואיינים על קונפליקטים שהציף יום הגיבוש, השיג ושיח אל מול האחר, הוביל גם להפקת תובנות על 'האחר' שבתוכנו, על הצוות ועל עצמם בתוכו ואל מולו. **בהתייחס למפגשי המעטפת ליום הגיבוש**, ניכר כי על אף מיעוטם של מפגשי ההכנה טרם ימי הגיבוש, שלוש מרואיינות ואחת המשיבות לשאלון ציינו זאת כצורך והדגישו את חשיבותו בעיקר לשם תיאום ציפיות והכנה לשיח עם פוטנציאל קונפליקטואלי על נושאים שנויים במחלוקת. באשר לסדנאות העיבוד, ככלל אלו הוזכרו לטובה (הן בראיונות והן בשאלונים). אולם, גם ביחס לסדנאות אלו, בעיקר אצל מרואיינים שתיארו מפגשים משמעותיים שעוררו תחושות חזקות, הוזכרו אלו **כצורך, שלא תמיד מומש**. כאשר התקיימו, תוארו סדנאות העיבוד כבעלות **תרומות חשובות לפיתוחו של שיח רגיש תרבותית במכללה**, לאו דווקא בקשר ישיר לסיור: הסדנאות היוו הזדמנות לדבר על תחושות שונות שמציף המגוון הזהותי; הן אפשרו את התפתחותן של שיחות עומק בהקשר זה ודרךן יכלו חברי הצוות להכיר זה את זה יותר טוב יותר ולגלות את 'האחר' שבינינו ובתוכנו. בהתאם, הזיכרונות המשמעותיים שצינו המרואיינים מסדנאות העיבוד, לא היה קשור בהכרח ל'אחר' שבסיור, אלא יותר לדברים שלמדו על חבריהם לצוות ובסדנה עלו גם סוגיות מעשיות שסייעו לקדם את הרגישות הבין-תרבותית, שבין חברי הצוות עצמם. ניכר אם כן, כי לסדנת העיבוד היה ערך בפני עצמה, מעבר לסיור שהשתתף בו הצוות בימי הגיבוש וכי הציפייה המרכזית של המשתתפים בהקשר זה, היא להעמיק את התחושות שעולות בכל

אחד מהם וביניהם בהתייחס לפסיפס הזהותי של החברה הישראלית. לצד היבטים חיוביים אלו, ציינו המרואיינים **קשיים מסוגים שונים** בהתייחס למפגשי המעטפת. הוזכר הקושי הלוגיסטי לקבוע מפגש כלשהו (עיבוד או הכנה). כמו כן, צוינה חשיבות התזמון, חיוניות ההכנה לסיור עם פוטנציאל-קונפליקטואלי והפספוס הטמון בקיומו של מפגש עיבוד, לאחר התפרצות של קונפליקט ביום הגיבוש עצמו. בנוסף לכך, היו מרואיינים שהביעו את העמדה כי לא תמיד היה צורך במפגש 'עיבוד', לעיתים די היה בעיבוד שנערך במקום, בסוף הסיור. כאמור, בעיקר במקרים של סיור משמעותיים מאוד, שעוררו רגשות חזקים, זה עלה כצורך.

חלקו האחרון של ניתוח הממצאים, התייחס לסוגיות שונות שביטאו **מחשבות רפלקטיביות של משתתפי המחקר על הפרויקט כולו**. בהקשר זה, כאשר נשאלו משתתפי המחקר על **תפיסתם ביחס למשמעות ולרלוונטיות של נושא הכשירות התרבותית לעבודתם היומיומית**, הם הדגישו בתשובותיהם את המשמעות הכללית של נושא זה ופחות את המשמעות המעשית שלו. קרי, הם תיארו את החשיבות הכללית של הכשירות התרבותית להם כבני אדם וכאזרחים בחברה הטרוגנית, אולם חלקם אף טענו כי נושא זה כלל לא רלוונטי לעבודתם בפועל. מעבר לכך, הניתוח האינדוקטיבי של הראיונות העלה עוד חמש סוגיות/שאלות שזימנו חשיבה מעמיקה אודות הפרויקט, המשך יישומו והשלכותיו. 1. במסגרת הראיונות, העלו מרואיינים שונים את השאלה, **באלו הקשרים ועד כמה זה נכון להדגיש את קיומה של שונות זהותית, במסגרת המכללה?** באילו הקשרים היא רלוונטית? ובאלו הקשרים היא לא? שתיים מן המרואיינות מהסגל האקדמי, אף ציינו כי סטודנטים לא תמיד מעוניינים לקבל יחס מיוחד על בסיס זהותם ולא תמיד הזהות של הסטודנט/ית רלוונטית לתהליך ההוראה- הלמידה וההערכה של/וה. 2. שאלה נוספת שעלתה חזק הן בראיונות עם מובילי התוכנית והן בראיונות שערכתי עם משתתפיה, היא השאלה: **כיצד מתכתב המגוון הזהותי שמבקשת המכללה לקבל/להכיל עם הזהות המכללתית ועם מיצובה היא במרקם החברה הישראלית?** התבטאויות שונות ביטאו תחושות של איום שעורר שיח הזהויות, איום שמזמין ברור מעמיק יותר של שאלת הגבולות בהקשרים אלו סביב סוגיות יסוד כגון: מתי וכיצד מוכנה המכללה להתפשר על אורחות החיים בה, על מנת להכיל קהלים מגוונים בתוכה? ואיפה עומדים הגבולות האדומים שלה? מהי הזהות התרבותית של המכללה? מה ייחודה בהקשר זה? מה הן המשמעויות וההשלכות של בחירות אלו? 3. סוגיה נוספת שעלתה לאור הניתוח האינדוקטיבי, התמקדה ביחס שביטאו מרואיינים שונים לאוכלוסיות ספציפיות: חרדים וערבים. בהקשר זה, בשלושה ראיונות השוו המרואיינות בין שתי הקבוצות, תוך **גילויי אמפטיה לאוכלוסייה הערבית והבעת הסתייגות ואף כעס על האוכלוסייה החרדית**. הן ביטאו באופן ספציפי לא רק תחושות של איום מהכלת האחר והתפשרות עמו, אלא גם תחושה חזקה של חוסר הדדיות, ש'האחר' לא מכבד אותי. לאור

התבטאויות אלו, עולה הצורך למקד, ולהעמיק את השיג ושיח בין הצדדים השונים, על מנת לפוגג את הכעס ולהרחיב את ההבנה ההדדית. 4. סוגיה נוספת שעלתה מן הניתוח האינדוקטיבי של הראיונות, ביטאה **רתיעה ופחד מלהיכנס לסוגיות פוליטיות שבמחלוקת**. רתיעה זו בוטאה אמנם ע"י שני חברי סגל מנהלי, שהעלו את הסברה כי עדיף להם להימנע מלשוחח עם חברי הצוות שלהם על סוגיות פוליטיות, על מנת לקיים שיח מכבד ומקבל בין שונים. אולם, זה עלה גם בהתבטאותה של אחת המרואיינות מן הסגל האקדמי, שציינה כי הערך של קבלת השונה, צריך להיות מיושם גם ביחס לסטודנטיות עם אוריינטציה פוליטית ימנית, השונה מן האוריינטציה הרווחת במכללה ובסגל הבכיר בה. לאור העובדה שסוגיית הזהות אינה מנותקת משאלות פוליטיות ו/או מעמדות פוליטיות, נראה כי אם רוצים להעמיק את ההבנה של השונות ואם רוצים לטפח סגל אקדמי שישמש כמודלינג חינוכי לשיח דיאלוגי ולניהול קונפליקטים, לא ניתן להתעלם מסוגיה זו ויש לחשוב כיצד ניתן להכשיר את הסגל ובעיקר זה האקדמי, באופן מכוון 'לדבר פוליטיקה'. תמה נוספת שעלתה בשלושה ראיונות, ביטאה את הצורך של המרואיינות להעמיק את החוויה שחוו ביום הגיבוש, להמשיך אותה הלאה **ולעשות מעשה אקטיבי** שמשריש את המסרים של תכנית 'התקווה הישראלית' בתרבות הארגונית של המכללה. במסגרת זו המליצו המרואיינות לאפשר לסגל לקחת קורסים ו/או סדנאות המשך מרוכזות שפתוחות לכל מי שמעוניין ומציעות העמקה בתכנים אלו, וחשיבה משותפת על ההשתמעויות שלהם בפרקטיקת העבודה היומיומית במכללה. הצעה נוספת, המליצה על פעילות פנים מכללתית שתסייע להכרות עמוקה יותר עם המגוון הזהותי שקיים בתוך המכללה עצמה. והצעה אחרונה ביקשה לקשר את בוגרי 'התקווה הישראלית' מתוך הסגל עם פרויקטים התנדבותיים שונים שמאפשרים את מימושו של אקטיביזם אזרחי פעיל יותר גם מחוץ למסגרת המכללתית. נוסף להמלצות אלו שעלו כאמור ע"י המרואיינים עצמם, המלצותיי הן: א. במיוחד במקרים של קונפליקט צפוי (על רקע התנגדויות מוקדמות), חשוב לקיים סדנת הכנה ודווקא במקרים של מפגשים משמעותיים המעוררים רגשות חזקים, חשוב לקיים סדנאות עיבוד, שהערך המוסף שלהן ניכר והן מומלצות גם בלי קשר לסיור. ב. מומלץ להכשיר את סגל המכללה לשוחח על סוגיות שנויות במחלוקת ובכלל זה סוגיות פוליטיות וג. מומלץ להתחיל בתהליכי ברור עצמי של הזהות התרבותית של המכללה תוך חשיבה משותפת על האופן בו יש לקלוט קהלים מגוונים בתוכה, תוך שינוי והמשכיות באפיוניה הייחודיים של הזהות המכללתית.

פתיח

מחקר זה ביקש לבחון אחד מן הפרויקטים המרכזיים שהובילה תכנית 'התקווה הישראלית' בסמינר הקיבוצים בשנת תשע"ט- פרויקט- ימי הגיבוש ברוח 'התקווה הישראלית'. הפרויקט התמקד בהוצאת סיורים שמטרתם היכרות עם אחת ממגוון הקבוצות המרכיבות את פסיפס החברה הישראלית כחלק מימי הגיבוש המחלקתיים של סגל המכללה (האקדמי והניהולי). מטרתו המוצהרת של הפרויקט היא לשפר את הכשירות התרבותית (cultural competence) של סגל המכללה ולהתכתב עם סדר היום החברתי-הומניסטי והאקטיביסטי של מכללת סמינר הקיבוצים, הפועלת ליצירת שותפויות עם אנשי חינוך ואקדמיה ממגזרים שונים בחברה הישראלית.¹

רקע תיאורטי

כשירות תרבותית, היא מיומנות מבוססת ידע הנדרשת על מנת לספק מענה רגיש, רלוונטי ומותאם לסטודנטים ותלמידים מתרבויות שונות. ברמת הפרט, משמעה ידע, מודעות ורגישות להבדלים תרבותיים (בכל האמור לערכים, סגנונות למידה ודפוסי התנהגות) וברמת הארגון, משמעה הנגשה תרבותית, יצירה של כלים המאפשרים הכלה של מגוון זהויות וגיוון תעסוקתי, הגברת הייצוג של זהויות חברתיות שונות בכל דרגי ההיררכיה הארגונית (אתר גישורים, Cross, Bazron, Dennis & Isaacs 1989).

ספרות מחקרית רבה נכתבה אודות חשיבותה של הכשירות התרבותית לחיים בחברה הטרוגנית וחשיבות שילובה במוסדות להכשרת מורים (Villegas & Lucas 2002; Warren 2013; Bankes 2013). זאת ועוד, לאור תהליכים מקומיים וגלובליים של קיטוב חברתי הולך וגובר, ניתן לומר כי טיפוחה של 'הכשירות התרבותית' במגוון המוסדות החינוכיים, היא חיונית בעשור השני של שנות האלפיים, יותר מתמיד (פרידמן, הגר וקלנר 2017, Hess & Mcavoy 2015).

"נאום השבטים" שנשא הנשיא ריבלין (ב-14.6.16), הצביע על הבעייתיות הכרוכה בקיטוב ההולך וגובר בין קבוצות שונות בחברה הישראלית ואף זיהה את המבנה המגזרי של מערכת החינוך הישראלית, כאפיון המעמיק את ההפרדה והניכור בין בניסיון להיענות לחזון החיים המשותפים ששרטט ריבלין בנאומו, לייצר הזדמנויות למפגש בין קבוצות שונות בחברה הישראלית ולהפחית את הניכור ביניהן, קמו מגוון של תוכניות הכשרת מורים לחיים משותפים במוסדות שונים (ראו למשל: קריץ, שיינפלד ונגר 2017; בר סיני 2017; לב טוב וחאגי' יחיא 2017; קוזמינסקי 2017 ועוד)

¹ מתוך המסמך: מענה לקול קורא: תכנית 'התקווה הישראלית' באקדמיה לשנת תשע"ט. סמינר הקיבוצים (31.10.2018).

. תוכניות אלו, התמקדו ברובן, בפיתוחן של רגישות תרבותית וכשירות תרבותית בקרב פרחי ההוראה ו/או המורים עצמם.

לעומת זאת, הפרויקט שעומד במוקד מחקר זה וגובש תחת החסות של תוכנית "התקווה הישראלית באקדמיה", מבקש להעמיד במוקדו את טיפוח "הכשירות התרבותית" של הסגל האקדמי והמנהלי הקבוע במוסדות להכשרת מורים. זאת, מתוך הענות לאחד מתוך ארבעת הדגלים של תוכנית תקווה הישראלית ששוקד על טיפוח "כשירות תרבותית": "שיפור התאמת המוסדות והמערכת מגוון זהויות מתוך תפיסת הקמפוס כמרחב ליצירת ישראליות משותפת המאפשר שמירה על הזהות הייחודית של כל קבוצה" (הנדין, 2017, ע"מ 6).

מטרת טיפוחה של "כשירות תרבותית" בקרב סגל המכללה, השתלבה יפה עם זהותה הארגונית של מכללת סמינר הקיבוצים, שעוד לפני היווסד תכנית התקווה הישראלית, זיהתה עצמה כמכללה בעלת סדר יום חברתי-הומניסטי ואקטיביסטי ופעלה ליצירת שותפויות עם אנשי חינוך ואקדמיה ממגזרים שונים ואף זכתה להוקרה ופרסים בהקשר זה.² בהתאם, פרויקט ימי הגיבוש ברוח התקווה הישראלית, הינו תוצר של יוזמה ועבודה משותפת של ממוני התקווה הישראלית וצוות משאבי אנוש במכללה. היעד שסימנו מובילי התכנית במכללה הייתה לחשוף לכל הפחות כ-300 אנשי סגל לתכנית הכשירות התרבותית. כאשר ישנם 700 אנשי סגל אקדמי, ועוד 150 אנשי סגל מנהלי שעובדים במשרה מלאה. ואכן, במסגרת פרויקט זה נחשפו עובדים רבים לסיורים ברוח התקווה הישראלית, וכבר בשנת תשע"ח יצאו למעלה מ-20 סיורים של סגל מנהלי ואקדמי (כ-328 אנשי סגל).

מטרת המחקר

מטרת המחקר היא להבין את הערך המוסף שבפרויקט ימי גיבוש ברוח התקווה הישראלית. להבין כיצד הוא נחוה ע"י מוביליו ומשתתפיו ובאילו מובנים הוא מתכתב עם מטרותיו המוצהרות. זאת, על מנת לגבש המלצות אופרטיביות, לשיפור איכות היענותו של הפרויקט הן למטרות התקווה הישראלית, והן לצרכים שהביעו עובדי המכללה שלקחו חלק בפרויקט.

שאלות המחקר

- מהן מטרות הפרויקט והגיונו מנקודת מבטם של מעצבי התוכנית (ה-stakeholders)?
- כיצד חוו עובדי המכללה שלקחו חלק בימי גיבוש מחלקתיים ברוח התקווה הישראלית את ימי הגיבוש עצמם וסדנאות ההכנה ו/או העיבוד שנלוו להם?

² למשל ראו את הפרס שקיבלה המכללה מהסתדרות המורים 2013, בנושא חינוך ערכי למוסדות חינוך, כאות למחויבותה "לשונות ולפלורליזם במוסדות החינוך כראי לחברה" (ראו באתר מכללת סמינר הקיבוצים- קישור למכתב הפרס).

- מה לקחו עימם עובדי המכללה הלאה? מה למדו מהתנסויות אלו על עצמם, על הקולגות שלהם, על קבוצות חברתיות שונות בחברה הישראלית?
- כיצד תופסים העובדים את החשיבות והרלוונטיות של תכני התקווה הישראלית, לתפקידם המקצועי בפועל? ואלו ציפיות יש להם בהקשר זה מן המכללה?

מתודולוגיה

המחקר נערך בשיטות מחקר איכותניות וכלל 12 ראיונות אישיים ושאלון קצר עם 3 שאלות פתוחות שהופץ בקרב המחלקות שעברו ימי גיבוש אלו.

הליך מחקר: בחירת המרואיינים למחקר נעשתה בהתייעצות עם מובילי התוכנית, שגיבשו רשימת מרואיינים פוטנציאליים למחקר. ברשימה שגיבשו התבקשו מובילי התכנית לתת ייצוג למגוון של מחלקות, מגוון של סיוורים, מגוון של דרגים בהיררכיה הארגונית ומגוון של חוויות ביחס לפרויקט. בהתאם לרשימה זו ובהתאם לפניות ולנכונות המרואיינים עצמם להתראיין, נבחרו משתתפי המחקר. סה"כ נערכו 4 ראיונות עומק עם שני מובילי התכנית ומעצבי הפרויקט במכללה (ה-stakeholders), ו-8 ראיונות עם 9 אנשי סגל ממחלקות שונות, שהשתתפו בימי הגיבוש עצמם.

משתתפי המחקר: ראיונות העומק נערכו כאמור עם שני ממוני התקווה הישראלית במכללה. בנוסף להם, נערכו ראיונות עם 9 עובדי מכללה שלקחו חלק פעיל כמשתתפים בימי גיבוש אלו ויכלו ללמד על חוויתם. 7 מתוך 9 מרואיינים אלו, השתייכו לסגל המנהלי ורק שניים מהם לסגל האקדמי ו-6 מתוכם לא רק השתתפו בסיוורים, אלא אף היו שותפים פעילים לתכנונם של ימי גיבוש אלו מלכתחילה. על השאלון הפתוח קיבלנו 10 תגובות בלבד מתוך כ-300 עובדים שיצאו לסיוורי ימי הגיבוש. השאלון היה אנונימי, לא ביקש כל פרטים אישיים, הוא נשלח ע"י מובילי התכנית לכל 20 ראשי הצוותים שיצאו לגיבוש, והם התבקשו להפיץ אותו בקרב העובדים. השאלות הסגורות בשאלון היו מינימאליות והתמקדו בסוג הסיור בו השתתפו המשיבים ובשאלה האם עברו סדנת הכנה/עיבוד, אם לאו. מתשובות המשיבים ניכר כי רובם השתתפו בסיור בלוד-רמלה (4), והיתר השתתפו בסיוורים בירושלים (3), בני ברק (2) ויפון(2)³. 7 מתוך 10 המשיבים ציינו כי לא עברו כל סדנת הכנה/עיבוד לפני או אחרי הסיור, אחד ציין כי עבר סדנת הכנה, אחד סדנת עיבוד ורק אחד ציין כי עבר גם וגם.

כלי המחקר: ראיון העומק כלל שאלות על העמדות טרם היציאה לסיור; על חווית הסיור בפועל; ועל שלבי העיבוד וההכנה ושאלות רפלקטיביות על החוויה כולה.

³ אחד מן המשיבים ציין כי השתתף גם בסיור ביפו וגם בסיור בבני ברק ולכן סך הסיורים גדול ממספר המשתתפים.

השאלון כלל שלוש שאלות פתוחות שהופצו בקרב העובדים שהשתתפו בסיורים והן: כיצד חווית את יום הגיבוש? מה למדת ממנו? על 'האחר' על עצמך? על הקולגות שלך? וכיצד את/ה תופסת את המשמעות והרלוונטיות של מטרת 'התקווה הישראלית' (לטפח רגישות תרבותית בקרב סגל המכללה) לתפקידך המקצועי?

ניתוח הנתונים: ראיונות העומק והשאלות הפתוחות נותחו בהתאם לגישה הפרשנית, תוך שימוש משולב במגוון אסטרטגיות לניתוח נתונים. בשלב הראשון, נערך ניתוח אורך של הראיונות, בסיוען של פרקטיקות שונות של ניתוח נרטיבי, ששמות את הדגשן על התוכן והן על הצורה, אופן הדברים הנאמרים (ליבליך, תובל-משיח וזילבר 2010). בשלב השני, נערך ניתוח רחב של הראיונות, תוך חילוץ התמות המרכזיות שעלו באופן אינדוקטיבי מן הראיונות והשאלות הפתוחות עצמם. לאחר מכן, אותרו הקשרים בין התובנות הפרשניות והממצאים האמפיריים השונים ואורגנו באמצעות שיטת התיאוריה המעוגנת בשדה (גבתון, 2001, 198).

ממצאים

פרק א: נקודת המבט של מעצבי התכנית (stakeholders)

א.1. הרקע להיווסדו של הפרויקט, אתגרים וצרכים

פרויקט ימי הגיבוש ברוח התקווה הישראלית, נוסד מתוך **שיתוף פעולה הדוק** בין ממוני התקווה הישראלית במכללת סמינר הקיבוצים ובין צוות משאבי אנוש בה, במטרה להעמיק את הכשירות התרבותית של סגל המכללה. כך תיארו זאת מרואיינת אחת ממובילי התוכנית במכללה ומרואיינת שנייה מצוות משאבי אנוש בה:

- *בסיפור של הסיורים והגיבושים ברוח חברתית ... אנחנו נכנסנו עם הרעיון לפלטפורמה קיימת... בשיתוף פעולה מאוד הדוק עם משאבי אנוש... מתוך תפיסה שקודם כל צריך לעשות איזה שהוא תהליך של קירוב לבבות, של הבנה, של למידה, לפני שקופצים לעבודה עם הסטודנטים... [כאשר] המטרה של הסיורים... בעיקר **חשיפה למורכבות**... וכדי שתהייה חוויה משמעותית ורלוונטית למשתתפים.*

- *הדגש היה על משהו שהוא עם ערך מוסף, זה אני מאוד מאוד בעד... אנחנו בעצם לוקחים חלק מהפרויקטים שהם מתעסקים בהם והופכים אותם ליום גיבוש שלנו בעצם... כדי להפוך את זה למשהו נוכח, משהו קיים פה, שהוא יהיה רווח יותר לרוב העובדים... אנחנו מכללה מחנכת, לומדת, מקדמת, הומניסטית... זה המוטו שלנו, אז בואו נעשה דברים בכיוון הזה. אם לדעת אותם, אם לגעת בהם, אם להתנדב, אם לתת יד, לא יודעת מה, ולכן אני הייתי מאוד פרו הדבר הזה".*

לאור דברים אחרונים אלו, ניתן להבין כי התפיסה העצמית של מכללת סמינר הקיבוצים כמכללה הומניסטית ואקטיביסטית לחינוך, **קידמה את מחויבותו של הצוות המנהלי והאקדמי לסוגיות בהן עוסקת תכנית התקווה הישראלית**, עוד טרם תחילת התוכנית עצמה, כפי שציינ גם אחד ממוביליה במכללה:

- אנחנו מכללה לחינוך שעוסקת בדברים כאלה, רב תרבותיות, ומעורבות חברתית, זה לא... לא היה צריך את הנשיא כדי שנתחיל לדבר...

עם זאת, על אף זהותה ועמדותיה הברורות מאוד של המכללה בכל הנוגע לטיפוח הפלורליזם החברתי, הסובלנות הבין תרבותית והחיים בחברה משותפת, הראיונות עם מובילי התוכנית מלמדים כי ישנם לא מעט **היבטים מאתגרים** שהצריכו והצדיקו את העמקת טיפוחה של מיומנות הכשירות התרבותית בקרב סגל המכללה.

ההיבט המאתגר הראשון שתואר ע"י אחד ממובילי התוכנית במכללה, התייחס לרמת הגיוון **הזהותי של עובדי המכללה** ככלל והסגל (האקדמי והמנהלי) הבכיר בה בפרט. כדבריו:

- עובדים ערבים לדעתי... יש פה חמש או ארבע מנקות וחשמלאי וזהו... בסגל האקדמי אני מכיר את "מרצה בחוג להיסטוריה, יש לו קורס אחד... סגל אקדמי חרדי אין פה, דתיים יש טיפליה, קצת בחוג למקרא, אז... עניין אחד זה הגיוון. כלומר זה דבר אחד לדבר עם הסטודנטים על רב תרבותיות וכו', ודבר שני זה שיש להם מרצה דתי בכיתה שמדבר איתם על משהו בשיטות מחקר... שיראו מרצה דתי. אני השנה קלטתי מרצה יוצאת אתיופיה... אני חושב שזה נורא חשוב שסטודנטים יראו מרצה יוצאת אתיופיה, ישמעו מבטא של מוצא יוצאת אתיופיה... המזכירה שלי היא חרדית, ר' דתייה...

הגיוון התעסוקתי, על פי מרואיין זה לא רק היה רק מטרה חשובה בפני עצמה, **הן ברמת הייצוג והן כמודלינג חינוכי עבור הסטודנטים**. אלא גיוון זה, לדבריו, אמור היה גם לייצר, **שינוי מבפנים בתרבות הארגונית של המכללה**, ולהפוך אותה ליותר מודעת ורגישה להקשר הרב התרבותי. כך ניסח זאת בלשונו:

- עכשיו כשיש יותר [מגוון]... זה **משנה את סדר היום של המכללה**, כלומר פתאום עושים יום גיבוש צריך לוודא שזה כשר, שזה לא נופל על שום צום... זה מציג לך כל מיני דברים שלפני זה פשוט לא היית צריך להתעסק איתם.

המרקם הזהותי של סגל המכללה, תואר אם כן, הן ע"י שני מובילי התוכנית והן ע"י מרבית המרואיינים (6 מתוך 9) כיחסית הומוגני ויש כאלו שאפילו השתמשו במינוח **"בועת סמינר הקיבוצים"** על מנת לתאר את ההומוגניות 'השבטית' של המכללה, במונחי הנשיא ריבלין. לאור זאת, נוצר האתגר השני שצינו מובילי התוכנית במכללה, שהתייחס לתרבות הארגונית בה. תרבות ארגונית זו הייתה מותאמת לאורח החיים ולרגישויות התרבותיות של השבט הדומיננטי במכללה

והיא סבלה לעיתים ממה שהם כינו "נקודות של עיוורון תרבותי". נקודות עיוורון אלו באו לידי ביטוי בראיונות עם שני מובילי התוכנית באנקדוטות שונות שתוארו במהלכם, למשל:

- בחוג לקולנוע הגיעו השנה כמה בנות דתיות, אז פתאום הסתבר... שהם בעצם בונים על זה שהסטודנטים יעבדו בשבת... עם הדתיות אי אפשר, הם היו צריכים לשנות את מערכת השעות... אתה לא יכול לבנות על זה שבסוף השבוע הן יעבדו... זה באמת נוגע לתקנונים ללוח השנה, לאירועים שיש פה. עכשיו יש דיבור על מרחב תפילה, מסתבר שיש פה סטודנטים דתיים שאין להם איפה להתפלל... זה בעיה שהם צריכים קצת בהיחבא ולהציץ שאין אף אחד זה ולהיכנס, אז התחילה פה שיחה למצוא מקום שיוכלו להתפלל בו, כל אחד לאן שזה, לא בית כנסת ומסגד וכנסייה וזה, כל אחד שיתפלל למי ואיך שהוא רוצה...

מעבר לנקודות העיוורון התרבותי של 'המערכת', אתגר נוסף שצוין ע"י מובילי התוכנית, התייחס לגישת ההוראה של מרצים מסוימים, שבבסיסה ההנחה שגישה אקדמית-פרופסיונאלית, אמורה לכאורה להיות עיוורת לשונות הזהותית-תרבותית של מורים וסטודנטים. כך למשל התבטא בנושא אחד ממובילי התוכנית:

- זו גישה, הוא מייצג אותה בצורה מאוד חריפה, אבל זו גישה להוראת הX, היא קיימת, אולי אפילו שולטת, 'אני בא לספר להם מה היה, כי יש בחינה וצריך לעבור את הבחינה, אני לא בא לעסוק איתם בשאלה של איפה זה פוגש אותך, מה זה אומר עליך כיהודי, מה זה אומר על ההיסטוריה של העם שלנו, על המפגש עם תרבויות אחרות...

זאת ועוד, מכללת סמינר הקיבוצים, ככול מוסד אקדמי בימינו היא מערכת ארגונית מסועפת ומורכבת שמרבית העובדים בה (המרצים) אינם שוהים בה מידי יום ביומו, אלא מגיעים בעיקר לשעות ההוראה שלהם. אי לכך, אתגר נוסף שביטאו מובילי התוכנית במכללה התייחס לקשיי הגיוס וההנעה של הסגל (בעיקר האקדמי) לפעילויות ומפגשים מטעם תכנית התקווה הישראלית, שיאפשרו הטמעה טובה יותר של מיומנויות "הכשירות התרבותית" במוסד. כך למשל, ביטאה זאת אחת ממובילי התוכנית במכללה:

- בעצם הבנו שאין מצב להביא אף אחד, לא איש סגל אקדמי ולא איש סגל מנהלי להשתלמויות, בעיקר אקדמי כי... המנהלי זה קהל שבוי... וקל'להכריח' (עושה תנועה של מירכאות), אנשים לבוא כסגל מנהלי. ואז אמרנו אוקי בוא ניקח את הסיפור של הגיבושים... משאבי אנוש מאוד מאוד בעניין של התקווה הישראלית... והמשמעות של זה שלפעמים נדמה שהעבודה עם הסגל המנהלי היא יותר מתקדמת מהעבודה על הסגל האקדמי...

האסטרטגיה של פיתוח והטמעת מיומנויות 'הכשירות התרבותית' בקרב סגל המכללה, דרך ימי הגיבוש הצוותים, הייתה אם כן, בין היתר, פועל יוצא של הרצון להרחיב את היקף החשיפה לתכני התוכנית באופן משמעותי ובהתחשב בזמני הנוכחות של סגל המכללה בה.

2.א. רציונל ימי הגיבוש והמבנה העוטף שלהם

- הרעיון באמת היה לבנות ימי סיור עם חבילה כזאת של פגישה מקדימה, יום סיור, סדנת עיבוד. עסקת חבילה שנציע למחלקות... חלק מאוד משמעותי מהתהליך היה שיחות אפיון... ולשאל אותם 'מה יתאים לכם?', 'מה מעניין?', 'מה צריך?', 'מה יענה על הצרכים?'

הרעיון של ימי הגיבוש ברוח התקווה הישראלית, תוכנן להכיל ארבעה שלבים מרכזיים: א. שיחות אפיון עם ראשי המחלקות; ב. לאחר בחירת הסיור והתאמתו למחלקה עריכת מפגש הכנה לסיור; ג. היציאה של המחלקה ליום הגיבוש ולסיור עצמו; ד. שיחת עיבוד עם צוות המחלקה לאחר שובם מיום הגיבוש. להלן יפורט הרציונל של כל אחד מהם.

א. בשלב הראשון, "בשיחות האפיון" נערכה פגישה אישית של ממונית התקווה הישראלית עם ראשי הצוותים/המחלקות השונות במכללה. זאת, על מנת להסביר להם על מטרות תוכנית, לשמוע מהם על הצרכים שלהם בהקשר זה ולהציע להם לקחת חלק בימי הגיבוש ברוח התקווה הישראלית. שלב זה תואר ע"י מנהלי התוכנית במכללה כמשמעותי, שכן עצם הצפת הנושא והשאלות לגביו, עוררו בקרב ראשי המחלקות מודעות ותחושה שהם צריכים לעשות משהו בכיוון. ברוח זו, תארה ממונית תכנית התקווה הישראלית במכללה, כיצד הסתיימה אחת משיחות האפיון שערכה:

- היא.... יצאה מהפגישה הזאת עם אמירה, 'תקשיבי אני לא יודעת אם זה ימשיך או לא ימשיך, אבל קודם כל אני פותחת את זה בפני הצוות'.

שיחות האפיון ביטאו למעשה את אחד מן העקרונות המרכזיים ביותר שעמדו בלב רציונל ימי הגיבוש והוא עקרון ההתאמה, שאומר שעל מנת שיום הגיבוש יצליח ויחווה כמשמעותי, יש לגלות רגישות ולהתאימו הן לצרכי המחלקה והן לרגישויותיה. כך למשל תיארו זאת בנושא שני מובילי התוכנית במכללה:

- אני חושבת שיש מחלקות שמעדיפות ללכת למאה שערים ולא להתעסק עם העניין הפוליטי, יהודים-ערבים, ויש מחלקות... נגיד אחת המחלקות 'אני עם הדתיים לא מתעסקת'... אני באה לדבר הזה עם... משהו מאוד לא שיפוטי או מבקר או אומר 'תלכו דווקא למקום שקשה לכם', אני חושבת שהם צריכים להתחיל ללכת למקום שיותר קל...מחלקות שהלכו בשנה שעברה למאה שערים הם כבר לא יחזרו לשם, אז הם יצטרכו ללכת או לערבים או לאתיופים ובסוף הם יגיעו לכולם.

- היה עניין לנסות להתחבר לצרכים. יש מחלקה שהגיעו יחסית הרבה סטודנטים ערבים, אז להציע להם להכיר יותר טוב את החברה הערבית. אם יש מחלקה שקלטה עובדים חרדים, יש פה גם עובדים חרדים במכללה אז להציע להם משהו עם אפשרות לעולם החרדי

מן הדברים שלעיל, ניתן להבין כי התאמת ימי הגיבוש למחלקה היא חשובה, שכן היא מאפשרת עניין ורלוונטיות, היא מתחשבת ברגישויות של האנשים ומאפשרת חשיפה הדרגתית לסוגים שונים של 'שבטים' בחברה הישראלית. זאת ועוד, התפקיד של מנהלי המחלקות/ראשי הצוותים

בתהליך העיצוב של יום הגיבוש המותאם הוא חשוב במיוחד, שכן הם אלו שמכירים מקרוב את צוות עובדיהם, צרכיהם, רגישויותיהם וטעמיהם בהקשר זה. כך תיארה מובילית התוכנית במכללה, את תפקיד ראשי המחלקות בהקשר זה:

- *בסיס ההיכרות הוא שלהם, הם יודעים איזה מן צרכים יש למחלקה, הצרכים הם גם ברמה הדינמית, מה קורה עכשיו במחלקה, אם זה מתאים משהו שהוא קצת יותר אינטלקטואלי, כמה פאן צריך להכניס, זאת אומרת הדגש שלנו היה גם ברמה של בואו נתפור סיורים שמתאימים כחליפה למחלקה על פי הצרכים של המחלקה ושמה יש בחירה.*

מדברים אחרונים אלו, ניכר כי עיקרון חשוב נוסף ומשלים לעיקרון ההתאמה ובא לידי ביטוי בציטוט שלעיל, הוא עיקרון הבחירה. למובילי התוכנית חשוב היה למסגר את ימי בגיבוש ברוח התקווה הישראלית כבחירה של הצוות ומנהליו, על מנת לא ליצור את התשובה בצוות שהשתלטו להם על ימי הגיבוש ועל מנת שיבואו עם נכונות. דברים ברוח זו ביטא אחד ממובילי התוכנית במכללה:

- *מאוד היינו מודעים שצריך להיזהר לא לכפות את זה, לא לבוא להגיד 'זה אתם, לכו לטייל עם ערבים ואתם בדתיים ואתם בחרדים', אלא שאנשים יבואו עם איזה נכונות.*

ב. בשלב השני אמור היה להתקיים **מפגש הכנה לסיור**. כך נכתב במסמך שהציג את הפרויקט, בחלק שהציג את מטרות מפגשי ההכנה:

- *הרצאות הכנה: לכל סיור יוקדם מפגש הכנה שיכלול הרצאת מבוא לקראת מפגש עם הקבוצה בה הסיור יתמקד. ההרצאה תתייחס לנושאים כגון מגוון ושוונות פנימית בתוך "השבט" הרלוונטי וכן תהליכי שינוי עדכניים המתרחשים בקרב הקבוצה. באופן רחב יותר מפגשי ההכנה יעסקו בנושאי החיים המשותפים בחברה רב תרבותית"*

כפי שניתן ללמוד מן האמור לעיל, המטרה של סדנאות ההכנה הייתה כפולה: לתת לחברי הקבוצה יותר רקע על "השבט" הספציפי אצלו בחרו להתארח בסיור, והכנה כללית לחוויה עצמה של מפגש בין-תרבותי. אולם, בפועל, שלב זה, כפי שיורחב בהמשך, יושם מעט מאוד וכאשר הוא יושם, הוא יושם באופן מעט שונה מזה המוצג לעיל.

ג. השלב השלישי המרכזי והמשמעותי ברציונל הפרויקט היה **יום הגיבוש עצמו**, שכפי שנכתב במסמך שהציג את הפרויקט, נבנה סביב סיור בקרב "אחת מן הקבוצות המרכיבות את החברה הישראלית" כאשר "כל סיור יוקדש ל"שבט" אחר". הרעיון היה לייצר מפגש חוויתי שאפשר לסגל המכללה, להתנסות בהכרות מורכבת של 'האחר' בסביבתו הטבעית, דרך סיור ומפגש ולא דרך הרצאה אקדמית בתחום. כך תיארה את מטרות ימי גיבוש אלו אחת ממובילי תכנית התקווה הישראלית במכללה:

- "מה שצריך להיות בביקור זה היכרות עם הסביבה ... ידע והיכרות עם המקום, עם המורכבות של המקום, עכשיו זה יכול להיות דרך המון דברים, זה יכול להיות חצי שעה הרצאה ואז יוצאים לסייר, זה יכול להיות סיור ותוך כדי עוצרים ומראים, אבל הרעיון של ידע והבנה, מה הסיפור של המקום הזה. ומפגשים עם ייצוגים מגוונים של המקום ... אני רוצה לשמוע עוד נרטיבים, ... אנחנו גם בהקשר חינוכי, אז תמיד אנחנו מנסים... שיהיה איזה שהוא חיבור לתפיסה... מודל חינוכי שיש בתוך המקום הזה... הרעיון הוא שזה יהיה כמה שיותר אותנטי, לא לדבר איזה פרופ' על לוד, אלא להיפגש, וגם שיהיה כייף ופאן, שתהיה ארוחת צוהריים שווה, ושהארוחה תהיה אותנטית... את יודעת הרבה פעמים מתוך התבוננות, חוויות, תמונת מצב פיזית של המקום, עכשיו אני חושבת שבכל סיור כזה אני רוצה שהם יוצאו גם עם איזה חוויה מעוררת השראה מסוימת, אמנותית, ייחודית, וזה פחות או יותר גם מה שאנשים מחפשים, אז מה שאני אומרת הוא קשור למה שאנשים רוצים שיהיה".

תיאור גדוש זה, מתאר כי ציפיותיה של מובילת התוכנית מימי גיבוש אלו הן להשתתפות במעין חוויה אנתרופולוגית מרוכזת. חוויה שכוללת לא רק לידע היסטורי סוציולוגי אודות המקום, אלא גם חשיפה לידע חוויתי, שאף מבטא את המורכבויות של המקום והשונות שבתוך 'האחר'. השאיפה היא שחוויה זו תותיר במשתתפים רושם, תהדהד גם לאחר 'החזרה הביתה' ובאופן תהליכי והדרגתי עם השתרשות התוכנית, תסייע לפיתוח הרגישות התרבותית של סגל המכללה. כך חידדו שני מובילי התוכנית במכללה, את ציפיתם להמשכיות האפקט של חווית הסיור :

- דבר שבעיני הופך סיור כזה למוצלח הוא שזה מפגיש את האנשים, מפתיע קצת את האנשים, שובר את הסטריאוטיפים הרגילים... ועוד משהו ואני אומר את זה בעדינות זה שזה יעשה משהו לדינמיקה של הצוות
- עוד פרמטר להצלחה זה שאנשים יוצאים עם תחושה של אחריות, איך אנחנו מעבירים את זה הלאה?, מה אנחנו עושים עם זה מחר בבוקר?... אני יכולה לראות לפי זה שאנשים אחר כך יוצרים איתי קשר, מתלבטים איתי על דילמות, חושבים איך להכניס את זה לשיח... כמו שאמרתי המטרה הגדולה להכניס את זה לתוך השיח, לחשוב מה עושים עם זה.

חווית הסיור אמורה אם כן, להפתיע, לשבור סטריאוטיפים, לפתח תחושות אמפטיה ו"אחריות" כלפי 'האחר' ולייצר אפקט מתמשך של מודעות ורגישות הולכת וגדלה של הסגל לקב' אוכלוסייה מגוונות. וכל זאת, הן בנוגע לשונות שבתוך הצוותים עצמם והן בנוגע לשונות זהותית בקרב הסטודנטים. סדנאות העיבוד היו אמורות להוות צעד נוסף בהבטחת אפקט מתמשך זה.

ד. בשלב הרביעי והמסכם של ימי הגיבוש ברוח התקווה הישראלית, אמורים היו הצוותים לקחת חלק בסדנת עיבוד שתערך במכללה כמה ימים לאחר יום הגיבוש עצמו. כפי שניתן ללמוד מן הראיונות עם מובילי התוכנית במכללה, המטרות שהם ייחסו לסדנאות העיבוד, לא התמצו בעיבוד הסיור עצמו, אלא כוונו בעיקר לחיבור בין סוגיית הרגישות הבין-תרבותית ובין העבודה היומיומית של סגל המכללה. כך ביטאו זאת המרואיינים :

- סדנת עיבוד המטרה שלה היא קודם כל לעבד את חווית הסיור, לשמוע מה זה עשה לאנשים, במה זה נגע להן, במה זה עצבן אותם וכו', ומתוך הסיור כטריגר, **כפלטפורמה להעלות לשיח את השפה של זהויות...** בעצם המטרה הגדולה זה שהאנשים במכללה ירחיבו את יכולת ההכלה, הקבלה וההבנה של המורכבות של הזהויות השונות ויעבירו את היכולת הזאת במפגש עם הסטודנטים, שיעבירו את היכולת הזאת למפגש עם הילדים. בשביל זה צריך לעשות תהליך קודם כל ברמה של צוותים **שמעולם בעצם לא ישבו ודיברו אחד עם השני על דברים שהם לא עבודה...** עכשיו יש בכל צוות **יושבים אנשים שמחזיקים בכל מיני זהויות**, בתוך הצוות עצמו הרבה פעמים אין סבלנות לזהויות של האחר".

- האמצעי זה הסדנת עיבוד, אבל המטרה השנייה זה באמת לחשוב על העבודה שלנו במכללה מול סטודנטים ומול סגל, איפה אנחנו מול זה? **איזה אתגרים זה מזמן לנו...** מתוך מה שחוויתי בסיור ומתוך מה שחוויתי כאן, איך אני מחבר את זה לתפקיד המקצועי שלי? ובדרך כלל מה שעולה זה קודם כל הרחבת המודעות בכלל לזה שיושבים לי בכיתה סטודנטים מזהויות שונות ויש לי תפקיד בלראות... ולהכיר הכרה מלאה בזכות שלהם ולהבין את המורכבות של זה...

סדנאות העיבוד ביקשו אם כן, לייצר בקרב סגל המכללה הרהורים רפלקטיביים ודינמיקה קבוצתית שתעמיק את מודעות חברי הצוות לרגישויות ולמגוון השוניות המרכיבות את קבוצות האוכלוסייה השונות ולקיומה של מורכבות זהותית זו גם בקרבו וגם בקרב 'האחר'.

עד כאן רציונל הפרויקט ותוכניתו המתוכננת. יישום הפרויקט בפועל, כפי שיפורט להלן, שינה מעט את מבנהו, אולם כן ניסה לשמר את רציונל הפרויקט והמטרות שבבסיסו.

א.3. תובנות וחוויות מיישום הפרויקט בפועל: ביטוי הצלחה וקשיים

הראיונות שנערכו עם מובילי התוכנית ושביקשו מהם לבחון באופן רפלקטיבי את התנסותם בהוצאת ימי הגיבוש בפועל, סיפקו תובנות מעשיות לגבי שאלות שונות כגון: מה בפועל הפך יום גיבוש כזה למוצלח? מה היו הקשיים שצפו ועלו בסיורים? וכיצד התנהלו סדנאות ההכנה והעיבוד? להלן נפרט את תשובות המרואיינים בהקשר זה.

א.3.1. מה בפועל הפך סיורים למוצלחים? ומה הקשה על הצלחתם?

במהלך הראיונות תיארו מובילי התוכנית סיורים מוצלחים שונים וקשיים, שלאור ניתוחם, ניתן להפיק מספר תובנות מעשיות לגבי אפיוני ההצלחה ומוקדי החולשה של ימי הגיבוש:

האפיון הראשון שתואר כי הפך סיורים למוצלחים, הוא **שיתוף הפעולה של ראשי הצוותים והמחלקות**, לא רק בעצם נכונותם להוצאת הסיור, אלא במחויבותם האקטיבית להתאמת יום הגיבוש לצרכיהם, עניינם ורגישויותיהם של חברי הצוות. כך למשל, תאר אחד ממובילי התוכנית:

- במחלקה X... הם עשו סיור בבני ברק עם בוגרת שלהם, מישהי שלמדה אצלם וגרה שם... שנה קודם עם הבדואים...היה שם... בוגר שלהם, שעובד שם על איזה פרויקט מאוד מעניין, אז בנו את זה מולו, לא הייתי, לא בזה ולא בזה, אבל אני יודע שהיה מוצלח... יש כאלה שהם עצמאים בשטח... נתתי לה את הטלפון של מי שמנהלת את זה והם מתאמים סיורים... את יכולה להוסיף את זה לרשימת המוצלחים... אז זה שיש מישהו אחד שבונה הכול...

אמנם, ההתגייסות של ראשי הצוותים והמחלקות לטובת ההכנה המותאמת של ימי הגיבוש, לא הייתה עניין של מה בכך ומובילי התוכנית היו מודעים להשקעה הנדרשת בהקשר זה. כך הוסיף אותו מרואיין:

- וזה עניין לבנות סיור אתה צריך להתעסק בזה, צריך לעשות, להשקיע מחשבה, לפגוש את האנשים לפני... ויש פה איזה מתח מצד אחד רוצים לתפור לכל אחד חליפה משלו, מצד שני זה הוצאה אדירה של משאבים הדבר הזה, כל פעם לנסוע ולפגוש, להוציא עוד יום על סיור ועוד יום על הכנה, זה הרבה.

בנוסף לכך, מן הראיונות עם מובילי התוכנית, ניתן ללמוד כי התאמה נכונה של יום הגיבוש, הצריכה ממנהלי הצוותים הן הכרות עם עמדות מוקדמות של חברי הסגל ביחס לסיור, הן רגישות גבוהה והכלה של מגוון עמדות אלו והן גילויי גמישות כלפי התנגדויות מסוגים שונים. כך למשל הוצגה מסקנה זו, לאור מקרה של יום גיבוש לא מוצלח, בו אולצו חברי סגל לצאת לסיור, למרות התנגדותם:

- "אנשים אמרו לה יתשמעי זה לא מתאים לנו, אנחנו נבוא לעבודה כרגיל, לא רוצים להבריז, לא רוצים ללכת לים, נבוא לעבודה. לא מתאים לנו המפגש הזה עם החרדים בבני ברק, והיא קצת הכריחה וזה היה לא טוב... הם באו חמוצים, ובסיור היו נורא בהתנגדות... היה שמה מתגובות ציניות ועד כדי ממש עימות חזיתי... למדנו עם הזמן, והיום שאנחנו באים לתאם מיד זה על השולחן... לא חייבים לצאת... לסיורי תקווה ישראלית ואם בחרת תקווה ישראלית, אתה יכול להחליט, אתה הולך לסיור בחברה הערבית, בדואים, חרדים... ואז תתייעץ עם אנשים שלך ותראה, תנסה לזהות איים כאלה של התנגדות. אם יש... אז צריך לדבר על זה או שאפשר להחליף נושא, להחליף אוכלוסייה, להחליף עיר, ואם בסוף... יש שם איזה אחד או שניים, שלא משנה מה, הם לא אתך, תן להם פטור! שיבואו לעבודה כרגיל, או שיצטרפו למסעדה בסוף, לגלות גמישות".

ההתגייסות של מנהלי הצוותים ו/או מארגני ימי הגיבוש לטובת העניין הייתה חשובה גם בגלל שהיא הבטיחה בנייה לוגיסטית יעילה וטובה של יום הסיור. כך תיארה זאת אחת ממובילי התוכנית במכללה:

- סיור מוצלח... מתחיל... מראש בבנייה לוגיסטית, מותאמת, מהודקת, של לוח זמנים, של מקומות, של מפגש עם האנשים, התכנון והביצוע. ההדרכה... [צריכה] לדבר... בשפה של כשירות תרבותית, שהיא מצד אחד לא מטשטשת דברים, מצד שני... לא שמה מוקדם מידי קונפליקטים שאנשים עוד לא בשלים להתמודד איתם. ובהחלט שהחלק של הפאן והארוחה הם טובים, מוצלחים... והמינון בין הפרמטרים, בין הידע ובין החוויה ובין ההנאה, הוא יהיה מינון נכון ואז זה מאפשר לכל אחד גם למצוא את עצמו בתוך הדבר הזה.

יתרה מכך, מן הדברים האחרונים שלעיל, ניתן ללמוד כי בנוסף לחשיבות ההתגייסות של מנהלי הצוותים להצלחת יום הגיוס, היו עוד לפחות שלושה אפיונים מרכזיים שהיו חשובים להצלחה ו/או לאי-ההצלחה של ימי הגיבוש, מנקודת מבטם של מובילי התוכנית. אפיונים אלו, שיפורטו להלן הם: איכות ההדרכה שקיבלו חברי הסגל בסיור עצמו; האופן הרצוי לטיפול בקונפליקטים שהציפו מפגשי הסיור; והאיזון בין פרמטרים שונים של לימוד, חוויה והנאה.

איכות ההדרכה שקיבלו חברי הסגל בסיור עצמו התגלתה כגורם משמעותי ביותר להצלחת יום הגיבוש. המדריכים המוצלחים ביותר, תוארו כאקטיביסטים מקומיים, שמצד אחד לא התכחו למצוקות החברתיות שזימנה להם הפריפריאליות החברתית או הגיאוגרפית בה צמחו, אך מצד שני הם התעלו מעל המצוקות ושידרו אופטימיות פוליטית באשר חיבורים אפשריים בין קבוצות שונות של החברה בישראל. כך תיארו שני מובילי התוכנית במכללה:

- *בהרבה סיורים רואים נשים מאוד חזקות, גם בחברה החרדית גם בחברה הערבית... יש איזה דימוי בחברה החרדית כנראה שהאישה היא בבית וזה... ויש משהו במפגש עם נשים מצחיקות, באמת, דעתניות, מאוד מפוקחות, סקרניות לגבי החברה החילונית, את יודעת זה כאילו משנה לך, מפיל הרבה חומות והרבה סטיגמות.*

- *[המדריכים] זה בדרך כלל נציגים של המקום עצמו... היא לקחה אותנו ממקום למקום, עכשיו זה אנשים שמדברים את השפה, זאת אומרת זה לא מדריכי טיולים מקצועיים, זה אנשים קהילתיים חברתיים שעובדים במקום שיש לנו קשר איתם, ואיתם אנחנו בונים את הסיור... ורוב הסיורים היו מאוד מוצלחים במונח הזה של, היה שם אנשים שמובילים את הסיורים שהם אקטיביסטים חברתיים, שהם מדברים את השפה ושהם מעיזים להעלות את המורכבות ולא נשארים ברמת הפולקלור והאוכל*

כפי שניתן ללמוד מן האמור לעיל, חשיבות החשיפה לאקטיביסטים ובעיקר לאקטיביסטיות, היא שהן מאפשרות הכרות עם זהות אחרת של המוחלש ומצליחות בעצם ההכרות עימן לנפץ כמה סטריאוטיפים לגבי האחר. זאת ועוד, כיוון שברובן/ם צמחו ו/או מתגוררות במקום, בו הן מעבירות את ההדרכה, הן מדברות את "השפה של המקום", מעלות את תחושת האותנטיות של המפגש ומאפשרות לחברי הסגל הכרות עם נקודת מבט פנים תרבותית ולא עם נקודת מבט חיצונית, שמאפיינת סיורים תיירותיים למיניהם.

אף בדוגמאות שהביאו למקרים לא מוצלחים של הדרכה, הדגישו מובילי התוכנית במכללה, כי מדריכים טובים, להבדיל מלא טובים, הם אלו שיודעים להציג באופן מורכב ולא חד צדדי, קונפליקטים חברתיים ושמתיימרים ברגישות את ההדרכה שלהם לקהל היעד. כך על דרך השלילה תיארו זאת ביחס למקרים פחות מוצלחים:

- *הסיור על יפו, עם המדריך שאנחנו עובדים אתו, הוא סיור מאוד מאוד פוליטי. עכשיו הוא לא בדק את זה עד הסוף, בדרך כלל אני אומרת לראשי המחלקה, גם אם אני מדברת עם המדריכים אני אומרת 'אתם צריכים לדבר... להגיד מה חשוב לכם', הוא לא בדק, לא דיבר, בדרך כלל הסיורים*

האלה כן נותנים את שני הנרטיבים... וזו מחלקה שמנותקת לגמרי מהשיח הפוליטי, כאילו לא קשורים בכלל. עכשיו זה עשה שם זעזוע מאוד גדול במחלקה, שמצד אחד זה לא היה מתאים ומצד שני זה עורר אותם ברמה של בואו נשים את הדברים על השולחן...

- "מסתבר שהמדריך היה חוזר בשאלה ובסגל הזה... אחת מהמזכירות היא חרדית והיא חזרה מאוד כועסת... הוא פשוט התחשבן במהלך הסיור עם כל החברה החרדית, במקום לפתוח את ההיכרות עם... כמובן שיש מקום לביקורת... אבל... זה היה כשל... הסיפור של ההדרכה הוא קריטי.

מן האמור לעיל, ניתן ללמוד כי הציפייה הייתה מצד אחד לא לטאטא את הביקורות והקשיים שחוות קבוצות חברתיות שונות אצלן ביקרו המשתתפים, אך מצד שני לא לעורר דיון קונפליקטואלי מידי. אמנם, האחריות להתפתחותם של ויכוחים קונפליקטואליים לא נתפסה כאחריותם של מדריכי הסיור בלבד, אלא גם של המשתתפים עצמם. אולם, ככלל השילוב שביקשו מובילי התוכנית לערוך בין יום גיבוש חברתי ובין חשיפה לתכני התקווה הישראלית, חייבה שמירה על אווירה טובה, ועיסוק מוגבל בקונפליקטים. כך למשל, תיאר אחד מן המרואיינים, סיור מוצלח שהדגיש את הקונצנזואלי ונמנע מלהיכנס לקונפליקטים טעונים:

- סיור יכול להיות נורא מוצלח, בוא נגיד הסיור עם הדרוזים שסיפרתי לך... לדעתי הוא היה מאוד מוצלח, אני חושב שלא היו סוגיות נורא קונפליקטואליות, שזה מחיר... [חוק הלאום] אם זה עלה, זה עלה בצורה מאוד קונצנזואלית כזאת, אבל את יודעת מה המדריך, לא צריך לעצבן אותם... תראי דבר אחד שמאוד חשוב לי שתהיה גם חוויה נעימה עם כל הקונפליקטואליות של הסוגיות האלה. זה משתי סיבות, א' זה יום גיבוש, אנשים רוצים לצאת ולהנות. ב', כי היינו רוצים שגם בשנה הבאה, פעם אחת יהיה עם דרוזים, שנה הבאה שיהיה במגזר אחר, כלומר שתישאר חוויה טובה.

לפי דברים אחרונים אלו, ניתן להבין כי ההנאה מהסיור, היא חשובה לא רק בגלל שהיא מבטאת את אחת ממטרותיו המרכזיות של יום זה- גיבוש הצוות עצמו. אלא, היא חשובה גם בגלל שהיא מונעת את היווצרותו של אנטגוניזם כלפי הפרויקט ומבטיחה השתתפות בו גם בשנה שלאחר מכן. להבדיל מן הדוגמאות המוצלחות שהובאו לעיל, כך למשל תוארו שני מקרים בהם במהלך הסיור בו נוצרו קונפליקטים בין חברי הסגל למארחים, קונפליקטים שיצאו משליטה והפכו להיות ריב בין חברי הסגל לבין עצמם על עמדותיהם בסוגיות השנויות במחלוקת:

- הם היו בבני ברק... והתחילו לריב אחד עם השני ומול המארחת שלהם, וגם אנשים שם כעסו אחד על השני, כאילו גם אם יש לך דעות אל תצעק עליה, תשמור את זה לעצמך, דבר על זה אחר כך, לא צריך מולה לצעוק ולכעוס, היא מארחת אותך בבית שלה... תשמעי מי שמארת, הוא מארת... זה החיים שלהם, גם אם יש לך עכשיו ביקורת וזה מעצבן אותך...
- הם היו ביפו והסתבר שזה היה סיור פוליטי הרדקור בלי החלק היהודי, זאת אומרת... המדריך המסוים הזה, נתן את הנרטיב הפלסטיני, וזה פוצץ את הסיור... הם נורא התעצבנו למעט מרצה

אחד, שהייתה לו דעה מאוד מאוד ברורה. באיזה שהוא שלב בעיבוד, שזה היה במפגש צוות האחרון החגיגי של השנה, הוא פנה אלי, פרופ' מבוגר, והוא נורא נורא כעס עלי, אמר לי 'איך את מעזה בתור חברת החברותא שלנו להביא נושא כזה טעון ולשים אותי בסיטואציה הזאת. עד עכשיו לא דיברנו פוליטיקה והכל היה בסדר, עכשיו אני מיעוט, וזה היה נורא, נורא מהותי, כי אמרתי לו 'אני נורא נורא מצטערת על החוויה, אבל בוא ניקח את זה כחוויה מלמדת ובוא נחשוב על הסטודנט הערבי שיושב בחדר בכזאת חוויה של מיעוט, מה קורה עם זה? עכשיו זו מחלקה שלא מתעסקת תהליכית בכלל, ופתאום התחילו לעלות המון דילמות תהליכיות, 'רגע אבל בעצם זה נכון, אין לנו כלים', והם הביאו דילמות של דברים שקורים בתוך החדר שהם לא מטפלים בהם.

בשני המקרים, המתוארים לעיל, לא התממשה מטרת הגיבוש המצופה והסיוור הטעון הביא לתחושות לא נוחות ביחסים שבין חברי הצוות. בשני מקרים אלו, התקיימו מפגשי עיבוד לאחר הסיוור, כאשר במקרה הראשון, לא הגיעו לעיבוד אותם חברי סגל שהביעו התנגדויות בסיוור, ובמקרה השני, הם הגיעו וכפי שמלמד הציטוט האחרון, התפתח בהם שיח לא קל אך משמעותי על נושאים קונפליקטואליים ודילמות שלא נידונו עד אז. על התובנות המעשיות שניתן להפיק מהראיונות עם מובילי התוכנית, בהקשר של סדנאות ההכנה והעיבוד אפרט בתת הסעיף הבא.

א.2.3. סדנאות ההכנה והעיבוד בפועל

למרות החשיבות שיחסו מובילי התוכנית לעיל, למפגשי ההנחיה הנלווים ליום הגיבוש, בפועל התקיימו מעט מאוד מפגשי הכנה ועיבוד, על פי דברי אחד ממובילי התוכנית, נכון לתקופת הריאיון (פברואר 2019) **התקיימו רק 5-6 סדנאות עיבוד או הכנה מלוות ליום הגיבוש.**

הסיבה העיקרית לכך הייתה לוגיסטית. צוותים רבים התקשו למצוא מועד ליום הגיבוש ועל אחת כמה וכמה זמן למפגשי ההכנה והעיבוד, כך תיאר מגבלה זאת אחד ממובילי התוכנית:

- בשנה הבאה, השנה אנחנו נעשה מאמצים הרבה יותר גדולים לתאם תאריך ובאמת לפגוש את האנשים. עכשיו זה התנהל שונה בכל אחת מהם. בנינו סדנא של בערך שעה. קודם כל צריך למצוא לזה זמן, את יודעת אנשים עסוקים וכו' אז זה בדרך כלל זה שבוע אחרי היום גיבוש, שבועיים משהו כזה, צריך למצוא זמן שכולם יכולים וזה כבר מסובך

אמנם חלק מהעיבודים נערכו באופן ספונטני בסיוור עצמו, בייחוד במקרים בהם אחד משני מובילי התוכנית במכללה התלווה לסיוור, אולם הם לא יכלו להצטרף לכל הסיוורים. כך למשל תיאר זאת אחד מהם:

- אני יכול להגיד עלי, בסיוורים שאני הגעתי והשתתפתי והנחתי את הסדנא המסכמת, אז זה באמת היה מוחזק, זה היה מונחה ואני יודע להגיד שהייתה גם איזה דינמיקה מעניינת וחיונית אצל הצוות. במקומות שלא היינו בהם וצוות יצא בלעדינו לא יודע להגיד מה קרה, לפעמים קרו דברים לא טובים.... עכשיו ברור שניבי ואני לא יכולים להיות בכל ימי הגיבוש של המכללה, אבל היה לנו רעיון להכשיר אולי עוד כמה אנשים שיעשו את זה איתנו ויתלוו לצוותים....

התיאור שנתנו מובילי התוכנית על סדנאות ההכנה והעיבוד שהעבירו מלמד כי תכני סדנת העיבוד לא בהכרח התמקדו בסיור עצמו אלא יותר בשונות הזהותית שבתוך הצוות עצמו ואפשרו את היווצרותו של שיח קרוב ולעיתים גם אינטימי בין חברי הצוות השונים על רכיבים מגוונים בזהותם. להלן שתי דוגמאות למפגש הכנה ולמפגש עיבוד שביטאו איכויות אלו:

- מבחינת סטינג זה היה בסדנת משעול, הם ישבו לא במעגל, זה היה כזה בלגן... והיה לי מעט זמן, והם היו הרבה אנשים, והם אנשים שבדרך כלל לא עובדים באופן הזה... בכל זאת לא וויתרתי על העניין, הצגתי טיפה את התקווה הישראלית, ולא וויתרתי להם על העניין של הזהויות. ביקשתי מהם לבחור דבר אחד... משהו על הזהות שלהם, שאחרים לא יודעים... עכשיו מה שהיה מדהים שם ששאלתי אותם אחרי כל פעם שמישהו אמר, שאלתי את האחרים ידעתם את זה?!, הם אמרו 'לא'... התהליך קרה מאליו, כי מספיק שכל אחד אמר משהו על עצמו ויש שם שונות מאוד מאוד גדולה, והאחרים הגיבו לזה באופן מאוד אותנטי וואו לא ידעתי, 'מה באמת?', ואז נוצרה שם איזה אינטימיות בלתי מוסברת, כאילו כנגד כל הסיכויים... זה היה מפגש הכנה [לפני הסיור].. שאנשים יצאו עם סימני שאלה ולא בהכרח עם סימני קריאה, ובאמת אחרי זה אמרה לי א' שזה היה מאוד מוצלח כי הם חוו... איזה שהוא סוג של שיח שהם לא מכירים, והם הרגישו שיש לו מקום ולגיטימיות... , ונוצר מגע בין האנשים שכבר מכירים מאה שנה, אבל בעצם אף פעם לא דיברו על זה...

- שיתפתי בעצמי, ואמרתי עכשיו מי שמעוניין/ מעוניינת מספר על איזה שהיא זהות שבו שהיא מודרת ועל התחושה הזאת, ואנשים נתנו כל מיני דוגמאות על האימהות שלהם, באמת דברי נורא מעניינים וזו הייתה דוגמה, כאילו מן פתח לדבר על הסיפור הזה... המטרה של הסדנא הייתה על רקע הסיור שהיינו בו, עכשיו בוא נדבר על העבודה שלנו במכללה... הסיור היה, הסתיים, ורוב הסיורים באופן ספונטני אפילו בסוף יש איזה שהוא סיכום של איך היה, מה היה מעניין... הסדנאות פה הם באופן ברור קשורות לעבודה במכללה.

כפי שניתן ללמוד מן האמור לעיל, הסדנאות ביקשו לייצר בין חברי הצוות שיח אחר, שאינו בא לידי ביטוי בחיי השגרה של העבודה, שמזמן התבוננות רפלקטיבית אישית וקבוצתית לא רק על האחר שמחוץ לקבוצת השייכות שלנו, אלא גם על האחר שביננו והאחרות שלנו. הקושי המרכזי שניכר כי עלה במפגשים אלו, נגע לרמת הפתיחות ושיתוף הפעולה של הצוות בסדנת העיבוד. שיתוף הפעולה, כאמור לעיל, מתחיל בעצם ההגעה למפגש, אולם לא מתמצה בה, שכן היא **לשם הצלחתה נדרש שיתוף פעולה אקטיבי, הקשבה וגם שיתוף וחשיפה עצמית**. כך תיאר קושי זה, אחד ממובילי התוכנית, בהתייחסו דווקא לסגל המנהלי במכללה:

- יש הבדל מאוד גדול פה בין הסגל המנהלי והאקדמי, ואני במיוחד מתכוון שהמנהל או המנהלת נמצאים בחדר, גם בסגל האקדמי יש היררכיה וברור שכשהדיקנית נמצאת אז היא הבוסית, אוקי. אבל אנשים מרגישים יותר נוח לדבר. בסגל המנהלי, אני הופתעתי מהעוצמה של ההיררכיה... שקלו מילים ונהרו, וניסוחים כאלה נורא עדינים, מהבחינה הזו זה פרווה, כי שיש מן שיחה כזו ועכשיו אי אפשר שהמנהלת לא תהיה בחדר... הסגל המנהלי ששם זה ממש אנשים לא דיברו, ישבו בשיחה ושתקו, אז זה נגיד גורם, נגיד מעקב, מחליש, מייצר את הפרווה הזה שאמרת היחסי כוח האלה של ההעסקה.

לאור דברים אלו ניתן להבין כי על מנת שסדנת העיבוד תניב תהליכים מעמיקים של התבוננות בין ותוך אישית, היא חייבת להיות כמה שיותר משוחררת מיחסי כוח. באשר לסוגיה זו, ולאור הקשיים שתוארו לעיל, יש לתת את הדעת לאופן בו ניתן לרכז את יחסי הכוח ולייצר אורה פתוחה על אף ההיררכיה הארגונית הבלתי נמנעת.

4.א. הערכה כללית של הפרויקט מנקודת מבטם של מוביליו

לסיכום, על אף האתגרים והחוויות המורכבות עליהם דיווחו, מובילי הפרויקט במכללה ראו בו **כשלב ראשון ומוצלח בתהליך מתמשך** של התפתחות המכללה בכיוון של הטמעת מיומנויות הכשירות התרבותית במכללה. כך למשל תיארה זאת מובילת התוכנית במכללה:

- *היום ... יש לנו כ-10 סיורים מצוינים: יפו, בני ברק, ירושלים, לוד, גדרה... מבחינתי ההצלחה היא שזה כבר בילד (מובנה)... אף אחד לא יזכור את כל התהליכים ... אני מניחה שיהיו עוד דברים שיתפתחו, אבל התשתית קיימת.*

עם זאת, ועל אף תחושת ההצלחה, התבטאויות שונות של מובילי התוכנית ביחס להערכת הפרויקט, חושפות כי מורכבות החוויות שהוא זימן, **לא אפשרו את הערכתו במונחים בינאריים** של הצלחה או אי הצלחה. כך למשל התבטאו שני מובילי התוכנית בהקשרים שונים:

- *שיעור הגמרא לדוגמא, אני אהבתי את זה, הייתי יכולה לשבת שם שעות, היו כאלה... שזה היה להם מאוד מאוד קשה, כאילו הרגישו ממש סוג של כפייה. עכשיו צריך לזכור שגם בתוך הצוותים אנשים מגיבים באופן שונה לדברים שונים, זאת אומרת יש כאלה שעפו על זה, יש כאלה שזה הרגיש אותם, יש כאלה ש... שזה המטרה גם, מבחינתי אם דיברנו קודם על מטרות, אחת המטרות שזה יעורר אותך, שזה לא ישאיר אותך אדיש.*
- *כשירות תרבותית... לא יודע בדיוק איך למדוד את זה, אבל זה לחשוף כל מיני נקודות עיוורון כאלה, שאתה נתקל בהם רק שאתה נתקל בהם, רק שיש מישהו שזה מפריע לו ...*

לאור דברים אלו, ניתן לומר כי אחת ממטרותיו של מחקר ההערכה איכותני זה, היא לסייע למובילי הפרויקט, בזיהויים של תהליכים, זיקות והיבטים שיעמיקו את הבנת מורכבות החוויות בימי הגיבוש ויסייע להם בחילוץ קריטריונים להערכתן.

פרק ב': נק' המבט של המשתתפים

פרק זה שמוקדש להצגת נקודות המבט של המשתתפים, בנוי באופן כרונולוגי. הוא מתחיל מהצגת הציפיות החששות והעמדות כלפי ימי הגיבוש ברוח התקווה הישראלית, מלכתחילה. ממשיך בתיאור חווית הסיור בפועל ומה נשאר בקרב המשתתפים בסיור בתומו. ולבסוף הוא מתאר את חווית המשתתפים בסדנאות ההכנה והעיבוד.

11. טרם ההשתתפות בפרויקט: ציפיות, חששות ועמדות

ראיונות העומק עם משתתפי הפרויקט, נפתחו כולם בשאלה על עמדותיהם האפרוריות של המשתתפים ביחס לפרויקט, מה חשבו על השילוב בין יום גיבוש למטרות התקווה הישראלית? מה היו הציפיות שלהם בהקשר זה? וממה חששו?

בהתייחס לעצם רעיון השילוב בין מטרות התקווה הישראלית לימי הגיבוש של הצוות, מרבית המרואיינים (8 מתוך 9) אמרו שהם היו בעד. כך למשל הסבירו את התחברותם לרעיון עצמו:

- תקווה ישראלית, זה נושא מלהיב, אני ממש מתחברת אליו, הוא קשור לחיים שלנו ואני מאמינה שאפשרי והכרחי החיבור בין קב' שונות, אנחנו כאן בשביל לחיות בייחד והאפשרות לשלב את זה ביום גיבוש היא מאוד טובה ומזמינה... האלמנט הלוגיסטי, שההסעה חינם גם מאוד תורם.
- אני הייתי בקבוצה ששמעה את זה מהרגע הראשון ומהרגע הראשון חשבתי שזה פרויקט מאוד יפה וכשהוא הציע את הדברים אז מראש אמרתי לו שברגע שזה יתחיל אז אני בפנים, זאת אומרת... לגמרי התחברתי... כאילו לא הייתה לי בכלל דילמה אם כן או לא...
- אנחנו מכללה מחנכת, לומדת, מקדמת, הומניסטית, אני אומרת שאם זה המוטו שלנו, אז בואו נעשה דברים בכיוון זה.

כפי שניתן ללמוד מן ההתבטאויות שהובאו לעיל, ההסברים שניתנו לעמדות החיוביות כלפי רעיון ימי הגיבוש הם: החשיבות החברתית שיוחסה לפרויקט; האלמנט הלוגיסטי המקל, שמשמעו כי תכנית התקווה הישראלית משתתפת במימון הנסיעות לאתר הסיור; והחיבור של תכני התקווה הישראלית לזהות המכללתית ולתפיסת התרבות הארגונית של סגל המכללה. עם זאת, על אף עמדות ראשוניות חיוביות אלו בקרב מרבית המרואיינים, הם סיפרו גם על הסתייגויות ואף התנגדויות שנתקלו בהם, בעיקר מצד חברי סגל אחרים. להלן שלוש התבטאויות מסוג זה להמחשה:

- אני חייבת להגיד שהייתה לי איזה התנגדות ליציאה לבני ברק, קצת קשה לי עם כל מיני דברים שקורים שם, תוך כדי סיור גם הבעתי את זה, עניין של גיוס לצה"ל, העניין של מעמד האישה, כל מיני דברים שקשה לי איתם, אבל מכיוון שהיה לי מקום גם להביע את זה וגם לראות דברים קצת אחרים, באמת מעניינים שלא הייתי מודעת אליהם שם, אז אני חושבת שזה היה בסופו של דבר, חיובי.
- לא כל האנשים התלהבו מזה... הרבה מהאקדמיה אפילו הייתי אומרת רוצים כייף, וזה לא נחוה ככייף, זה נחוה יותר כאיזה שהוא סיור לימודי... אצלי זה כן סוג של first best...
- היו התנגדויות מאוד חזקות בכלל לכל מה שקשור לתקווה הישראלית... היינו שלושה ארבעה אנשים שהתפקיד שלנו בעצם היה לתכנן את יום הגיבוש, וכשאני העליתי את האופציות של פעילויות דרך התקווה הישראלית ליום הגיבוש אז עלו התנגדויות... [אמרן] שזה לא מעניין, שזה מה פתאום כאילו ערבים, דתיים, זה לא גיבוש, זה לא יום כייף... אנטי גדול, שאני חייבת לציין שזה לא רק היה בקטע של ערבים או דתיים, אלא גם אפילו רצינו ללכת אולי להתנדבות, להתנדב למשהו, לקט ישראל וזה גם עלה התנגדות בסגנון, למה לבזבז יום גיבוש על כזה דבר, כאילו למה שאני אתן כזה משהו, אני אתרום, אני אתנדב... אז האופציות שהעלו הם דברים יותר פעילות

אקטיבית כאילו יותר, רוצים טרקטורונים, רוצים לא יודעת מה, משחקים מסוימים, באולינג, כל מיני כאלה... אני הרגשתי שזה לא רק כי אוקי יש לי יום כיף אז אני רוצה לעשות פאן, אלא שאחרים לא ממש מעניינים אותי... , כאילו הם מסתכלים עליהם קצת מלמעלה... [לעומת זאת] אני מאוד סקרנית באמת ללמוד וכן להיחשף ולפגוש אחרים.

התבטאויות אלו חושפות למעשה כי חלק מחברי הסגל, נרתעו מן השילוב שבין תכני התקווה הישראלית ובין ימי הגיבוש של הצוותים, וזאת משני טעמים מרכזיים: רתיעה/ביקורת כלפי האוכלוסייה שאליה כוון הסיור (רתיעה מסוג זה נשמעה, כפי שיורחב בהמשך, בעיקר ביחס לסיורים שביקרו בקרב האוכלוסייה החרדית); ו/או התפיסה שיום גיבוש צריך להיות 'כיף' וסיורי התקווה הישראלית שעתידים היו להפגיש אותם 'האחר' על האתגרים והמצוקות שכרוכים בחייו, לא נתפסו כ'כיף'. זאת ועוד, מן ההתבטאות האחרונה לעיל, עולה גם המתח הפוטנציאלי שטומן בחובו סיור שכזה. שכן הביקורת שהשמיעה המרואיינת על חבריה בצוות על שאחרים לא ממש מעניינים אותם ושי'הם מסתכלים עליהם קצת מלמעלה", ביטאו את המתח שיצרה עצם ההצעה ליום הגיבוש, שהביא לכך שיום הגיבוש עצמו, כמעט ולא יצא לפועל, אלמלא התערבות של מנהל. כך הוסיפה ותיארה זאת אותה המרואיינת:

- במסגרת התפקיד שלנו יש לנו קושי מאוד גדול לצאת לימי גיבוש מתי שאנחנו רוצים, כי מבחינת הפסקת העבודה אנחנו יכולים לעשות את זה רק בזמן חופשים... סגרנו תאריך ובגלל שלא הצלחנו לגבש מה אנחנו כן רוצים אז ממש ביטלנו את זה, ואז המנהל החליט שכן יוצאים לגיבוש ולא משנה מה והוא תפר את היום הזה ביום או יומיים, ... זה היה יום מוצלח אבל הוא הנחית אותנו... אצלנו בגלל שאנחנו מאוד דמוקרטיים וגם קשה לנו למצוא את התאריך, אז יצא ששנתיים לא יצאנו ליום גיבוש

אופן קבלת ההחלטות על ימי הגיבוש במחלקות השונות, במרבית המקרים, לא הונחת מלמעלה, אלא הוכרע בד"כ ע"י צוות מוביל שעל פי רוב מקבל את החלטותיו לגבי יעדי ימי הגיבוש, בהתייעצות עם חברי הצוות ומנהליו. במקרה אחרון זה, נראה כי התערבות המנהל הגיעה רק לאחר מבוי סתום ושהצלחת יום הגיבוש, נבעה מכך שהוא נתן ייצוג לקולות שונים שנשמעו בצוות בבנייתו (ושילב בסופו של דבר, גם ביקור בעוספיה בקרב האוכלוסייה הדרוזית וגם טיול סוסים מאתגר). אולם, בד"כ אופן קבלת ההחלטות ע"י חברי הצוות תוך התייעצות והתחשבות ברצונם וברגישויותיהם של העובדים, התגלתה כחשובה ומוצלחת. כך למשל, תיאר זאת מרואיין מאחד מן הצוותים ההטרוגניים במכללה (צוות שהכיל יהודים וערבים בתוכו):

- זה מחלקה שהיא מחלקה שיש בה מורכבות גם מבחינת איפה לטייל, איפה לזה, מה לדבר, איפה... איך מעבירים מסרים, את מבינה? צריכים פה להיות מאוד מאוד רגישים... הסיורים עם הגיוון הזהותי, עם הרגישות זה היה בכלל לפני העניין של התקווה ישראלית... המחלקה הזאת מייצגת באופן טבעי את רוח התקווה הישראלית... לא צריך פה.... היא מעורבת בהגדרה מה שנקרא... לא רק בקטע של הדתות, אלא גם בקטע של סוגי האנשים...[וצריך] שהטיול יתאים לכולם ובאמת

יראה גם את הזוויות השונות של האנשים, אם זה מבחינת דתות, אם זה מבחינת דברים שיתאימו גם ליהודים גם למוסלמים

ההתבטאות שלעיל מלמדת כי היות והגיוון הזהותי של המחלקה, היה גבוה, עצם הקיום שלו, גרם לצוות לפתח מודעות לרגישויות של זהויות תרבותיות שונות. יתרה מכך, מן בדברים שלעיל נרמז מה שמתבהר בהמשך הריאיון, כי מחלקה הטרוגנית זו, לא הייתה ממש צריכים לצאת החוצה על מנת להיפגש עם 'האחר', שכן, עצם היציאה החוצה יחד ליום גיבוש משותף, אפשרה להם להכיר אחד את השני יותר לעומק וייצרה ביניהם שפה משותפת שגישרה על ההכרות בין 'השבטים'. כך הוסיף לתאר זאת אותו מרואיין:

- לא היינו נגיד באיזה מסגד או לא היינו באיזה כנסייה, אבל תמיד ידענו לבחור מקומות בסך הכל יחסית שיתאים לכולם... הציפיות... להנות קודם כל... ותראי לבוא ולהגיד גיבוש בקטע שכאילו נבוא אחר כך כולנו חבוקים וכל זה, זה לא זה. אבל זה גיבוש סבבה, לשבת, לדבר, להכיר יותר... זה מקרב... אתה מכיר יותר את האדם גם לא רק בשעות העבודה... אתה מכיר אותו שונה, בלבוש אחר, אתה מכיר קצת סיפורים מהמשפחה שלו...

דברים אחרונים אלו מקרבים אותנו כבר לתשובות שהתקבלו בראיונות לגבי הציפיות שהיו למשתתפים מיום הגיבוש ברוח התקווה הישראלית. מהתבטאויות המרואיינים, ניתן להבין כי היו להם ציפיות מורכבות, אולם כן ניתן להצביע על שלוש ציפיות מובחנות שקיבלו דגש שונה בתשובות שונות. ציפייה אחת, שקיבלה ביטוי בשלושה ראיונות, ומופיעה בציטוטים שלעיל, הייתה הציפייה להנאה, שיהיה כיף ומגבש. להלן התבטאות נוספת שביטאה ציפייה זו באופן ברור:

- לא היו לי ציפיות מיוחדות, אני חייבת להגיד, כי כשאתה בהתנגדות אז אתה לא בא עם ציפיות... אני אגיד לך מה, אני מגיעה לגיבושים האלה בדרך כלל מתוך מקום של... אני מתייחסת לחלק החברתי יותר... ושיהיה נעים, והחלק השני זאת התפאורה, זה משהו שהוא נלווה לזה... מבחינת המטרות, הדבר הראשון שמוצהר פה זה הגיבוש...

מן הציטוט שלעיל, ובהמשך לאמור באשר לסיבות הרתיעה של חלק מסגל המכללה מימי בגיבוש שברוח התקווה הישראלית, ניתן לשער כי הציפייה להנאה הייתה רווחת יותר, מכפי שבאה לידי ביטוי בדיווחיהם של המרואיינים, שכן מרבית הראיונות נערכו עם אנשי סגל שהיו שותפים לארגון ימי הגיבוש ולכן היו אפרורית בעדם. להלן התבטאות נוספת הממחישה את מרכזיותה של הציפייה להנאה, בקרב

ציפייה שנייה שקיבלה ביטוי מרכזי ב-8 מתוך 9 ראיונות היא הציפייה להתנסות בחוויה אנתרופולוגית מהנה ומלמדת על הקבוצה החברתית אותה הם מבקרים. ציפייה זו באה למשל לידי ביטוי בשני הציטוטים הבאים:

- רציני שיהיה מפגש אנתרופולוגי חיובי, שבאמת את יודעת זה לא מהשפתיים, שבאמת מחבר בין.. זה לגמרי תרבותיות שונות... שבאמת יעשה איזה שהוא שוק שבאמת יש פה אחרים שגרים בקרבך ואתה צריך לקבל אותם ולהבין שהם חלק ממך... שתהיה חוויה נכונה, טובה, מכילה, לגור פה ביחד כולנו.... זה לא מה שאנחנו מכירים, זה לא הסביבה שלנו, את יודעת, גם שאם אני גרה בצפון תל אביב ואני נוסעת לשדרות גם שם יש חוויה אנתרופולוגית... את פתאום קולטת שהמדינה נמצאת... זה מדינה בתוך מדינה

- צפיות...סקרנות ללמוד ולראות מה שאני לא מכירה... לא יצא לי לשמוע מקרוב על החברה הדרוזית...לא עשיתי את זה אף פעם, זה מעניין אותי... להכיר באמת יותר מקרוב את החברה ולהבין את הקשר או הקשיים שיש בהתנהלות מול החברה הישראלית.

הסקרנות כלפי האחר, הייתה מניע שונה ומובחן מהמניע להנאה ולהתגבש בתוכנו כצוות, אולם במרבית הראיונות, כפי שניתן ללמוד גם מרוח הדברים שנאמרו לעיל, הציפייה הייתה לחשיפה לחוויה אנתרופולוגית מהנה, לא כבדה מידי, שלא תכנס לעומק הקשיים הכורכים בשונות הזהותית של 'האחר'. הציפייה השלישית לעומת זאת, שקיבלה ביטוי בשלושה מן הראיונות, ביטאה את השאיפה כי המפגש עם 'האחר' יעורר ויניע תהליך של שינוי לא רק תודעתי אלא גם כמהלך מכללתי. כך למשל זה בא לידי ביטוי בשניים מן הראיונות:

- אני מצפה מהסיוור עצמו, שכל מי שמגיע לסיוור, שזה יגע לו איפה שהוא, זה יגע לו ברמה כזאת שהוא יוכל לעשות איזה שהוא שינוי בעצמו, זאת מבחינתי המטרה
- הציפייה שלי כפי הנראה נמצאת במקום מאוד גבוה... ציפיתי למשהו קצת יותר מתמשך, עמוק, רציני, שיהיה לו איזה שהוא אימפקט גם במידי, אבל גם בהמשך, כי אחרת וגם נשמעו קולות כאלה גם בסביבה, זה קצת כמו ללכת ולהציץ על מישוהו כזה, להסתכל, גמרנו, סגרנו, עשינו את שלנו... אנחנו באים, אוקי, מצוידים בדגל תקווה ישראלית, באנו לבני ברק כל הכבוד לנו, באנו ליפנו עוד יותר כל הכבוד לנו ובזאת סיכמנו את ענייני התקווה הישראלית, מבחינתי זה משאיר אותנו באותו מקום.

מעט מאוד מרואיינים ביטאו לצד הציפיות והשאיפות גם חששות שהיו להם. כן ניתן לשער כי באופן כללי לצד השאיפה שהייתה כי הסיוור יצליח, היה גם חשש מסוים מאי הצלחתו. כמו כן, לאור התנגדויות מוקדמות של חברים בצוות לעצם הרעיון של הסיוור, ניתן לשער כי החשש מאי הצלחת הסיוור במקרים אלו, היה אפילו רב יותר. אולם ככלל רק שתיים מן המרואיינות ציינו חשש מסוים מעצם היציאה לסיוור באזור 'אחר' של החברה הישראלית. כך הן התבטאו:

- אני חששתי ולשמחתי אף אחד לא העלה את זה. שכונת מוסררה היא על קו התפר, עכשיו יש אצלנו כמה.. היה תקופה של פיגועים, היו כאלה שהיו צריכים לנסוע לירושלים ליום השתלמות, ביטלו את הנסיעה, חששו לנסוע וזה, נורא חששתי שמישהו יגיד 'אני מפחד לנסוע', זה לא נשמע מאף אחד, אז אני כאילו הופתעתי לטובה.
- חשוב היה לי שיראו שאני לא מפחדת להיות בקרבם או לטייל בכפר שלהם. את האמת אני אניגד לך, אני אחר כך שיצאנו משם אז אמרתי 'הייתי באה לבקר פה בשבת', סתם לקחת את המשפחה שלי, עושים טיול, עושים פה סיבוב. בשביל להראות שכיף לי להיות פה ולא מתוך פחד או זה. אבל כן אני מפחדת, כי אני לא מכירה את הצד השני...אני לא יודעת מה הוא מסוגל לעשות, להסתתר

באיזה סמטה ולירות במשפחה ישראלית ולהחליט שהוא גומר עלינו, לא יודעת, אבל אני לא רוצה להגיד שכולם כאלה ואני לא רוצה לפחד מכולם.

דברים אחרונים וחשובים אלו מסגירים את הערך המוסף שבסיוור שמאפשר לא רק מפגש עם האחר, אלא גם את פריצת הגבולות הפיזיים של ההבחנות המגזריות. היציאה מאזור הנוחות של 'שבט' אחד וכניסה לאזור המחיה של 'שבט' אחר כרוכה לעיתים בחשש, תחושת מאוימות ופחד, שהתגברות עליהן היא כשלעצמה, מעין הצהרת כוונות על נכונות לדיאלוג ולחיים משותפים.

2.2. הסיור בפועל: חוויות משמעותיות אך מורכבות

בחלק זה, בהמשך לאמור לעיל, אתמקד בהצגת האופן בו תיארו משתתפי ימי הגיבוש את חוויות הסיורים עצמם. באופן כללי ובהתכתב עם הקושי של מובילי הפרויקט להגדיר באופן בינארי 'הצלחה' או 'אי-הצלחה' של סיור, גם מניתוח סיפורי המרואיינים עולה כי היו אלו חוויות מורכבות, שעוררו מנעד מגוון של תחושות במשתתפים/ות.

אמנם בתשובות שהתקבלו לשאלון הפתוח שהפצנו בקרב משתתפי ימי הגיבוש, כל עשרת המשיבים תיארו את החוויה מימי הגיבוש ברוח התקווה הישראלית כחיובית. שבעה מתוכם כתבו כי היה מעניין/מרתק/מלמד, ועוד שלושה הרחיבו מעט יותר וציינו גם הם לטובה את הממד החוויתי והמפגש:

- חוויה נהדרת ומעשירה שתרמה רבות לצוות המשתתף
- חוויתי שיח, עומק וגיוון
- בשני המפגשים נוצר מפגש עם אנשים שהם שונים מאתנו. במפגש הראשון (בבני ברק) היה יותר שיח עם האנשים והיה מקום ללבן סוגיות הקשורות לשילובה של החברה החרדית

אל מול תמימות דעים זו שעולה בשאלונים, בראיונות העומק, על אף שלא היו אנונימיים כמו השאלונים, הציגו המרואיינים נרטיבים שתיארו באופן הרבה יותר מורכב את הסיורים, ולא רק כמעניינים, מלמדים וחוויתיים⁴. הניתוח האנליטי שאערון להלן, בניסיון למפות את ההיבטים שנתפסו כמתגמלים, מהנים וחיוביים בעיקרם, אל מול ההיבטים שנתפסו כקשים, מאתגרים ומתסכלים, מבטא אם כן, מגוון של תחושות שהתקיימו לעיתים ביחס לאותו סיור עצמו.

⁴ ניתן להסביר הבדלים אלו, בשוני המתודולוגי בין הכלים. בעוד הראיון מאפשר הצגה מעמיקה יותר של החוויה, השאלון, אפילו זה הפתוח, אנוס לגבולות המקום ומזמן תשובות קצרות יותר. קושי מתודולוגי נוסף שמגביל את משקל היתר שיש לייחס לשאלונים, נובע מהמספר המאוד מצומצם של התשובות שקיבלנו בהם. ניתן לשער, שרק משתתפים שהיו מרוצים מאוד, טרחו למלא את השאלון.

ב.2.1. היבטים חיוביים בחוויית הסיור

ההשתתפות בסיורים זימנה מגוון רחב של חוויות חיוביות עבור המרואיינים, חוויות שבמידה רבה התכתבו עם מטרות הפרויקט והציפיות ממנו. אלו כלל: התייחסויות לעצם חוויית הכניסה לאזורים לא מוכרים של ישראל האחרת; לרגעים של הבנה ומודעות לנקודות של עיוורון תרבותי, לדעות קדומות ולנרטיב של האחר; התייחסויות חיוביות רבות דיברו על הערך המוסף של מדריך/ה כריזמטית על אחת כמה וכמה אקטיביסטית; והיו גם שצינו את הערך החיובי שהיה בהצפה של קשיים ואף קונפליקטים חברתיים במהלך הסיור. להלן אפרט ואדגים את ביטוייהם אחד לאחד.

להיות 'שם' - 'חוויה אנתרופולוגית' אחרת: אחת התרומות המרכזיות שדיברו עליהן המרואיינים שהשתתפו בימי הגיבוש הייתה קשורה לעצם החשיפה לזירה בה התקיים הסיור, למקום של המגורים של 'האחר'. החוויה הכרוכה בחשיפה זו, תוארה ע"י משתתפים שונים כחזקה, רב ממדית וכמאפשרת הפנמה של מידע חוויתי לא רק קוגניטיבי אלא גם רגשי וחושי.

- *בבני ברק...רוב האנשים לא היו שם בחיים, אז מי שלא היה שם בחיים אז ברגע שאתה נכנס לבני ברק אתה כבר נמצא בעולם אחר, זה כאילו מדהים... קשה לתאר את זה, זה פשוט לא צריך לעשות כלום, רק להיכנס לשמה וכבר אתה מבין שאתה נמצא... באיזה שהיא אווירה... אחרת... בולט השוני, הצבע, את לא יכולה... ההליכה שם, רצים ברחובות כאלה, הרי הם חוצים שם כמו איזה משוגעים, אז יש איזה משהו כזה... לי היה מאוד משמעותי הסוגיה הזאתי בגמרה שהיא ממש איזה שהיא קפיצת ראש אינטלקטואלית כזאת לתוך סוגיות משפטיות... כאילו, מאוד מעניין... זה פותח את הציפורות, זה פותח באמת את החשיבה*
- *שאלתי את כל המרצים שלי, ובאמת פעם ראשונה הם נפגשו עם אנשים... ממש נכנסו לבתים שלהם וראינו איך הם חיים ושמענו אותם מדברים ואת שומעת בן אדם מדבר, בקושי מדבר עברית כאילו, את רואה את הפשטות של הבית, גם את האוכל טעמנו, הלכנו לראות את הגינת ירק שהם בנו לעצמם, כולם היו מאוד מאוד מרוגשים, אני יכולה להגיד לך שזה.. עלי אפילו ושמעתי את זה גם מאחרים, אני לא נפגשת אף פעם עם אתיופים, אין לי איפה וזה פעם ראשונה שפתאום אני נכנסת לבית שלהם ואני רואה איך הם חיים ואני שומעת את הסיפורים, באמת לא מרמה תיירותית, מרמה אמיתית כזאת.*

החוויה של להרגיש את 'האחר' בסביבתו הוא, מאפשרת על פי מרואיינות אלו להתרשם יותר מקרוב גם מהחוזקות וגם מן המצוקות של אורחות חיי. הכרות מקרוב, שעל פי המרואיינת האחרונה, לא מזדמנת לרבים מבין חברי הסגל בשגרת חייהם, עשויה לאפשר 'הפתעות' מסוגים שונים, שבירה של סטריאוטיפים ודעות קדומות לגבי 'האחר' או חשיפה למידע חדש שפשוט נעלם מעינינו. היבטים אלו מקדמים אותנו לתרומה החיובית הבאה אותה ציינו המרואיינים והיא החשיפה לרגעי מודעות לנקודות של עיוורון תרבותי דעות קדומות ונרטיב הנגד של 'האחר'.

אחת מן המטרות המוצהרות של 'התקווה הישראלית' היא כאמור ניפוץ הסטריאוטיפים, הדעות הקדומות, הבורות והניכור בין 'השבטים'. הסיורים אפשרו כאמור מפגש עם נציגים מקומיים

והכרות עם נקודת המבט הפנים תרבותית של האחר, באופן שקידם מטרות אלו. להלן שני ציטוטים להמחשה:

- הוא דיבר על זה... שבעצם הם הקימו את התיאטרון כי לא היה אף תיאטרון לערבים, אז את יודעת, יש דברים שאנחנו לא חושבים עליהם בכלל כאילו, את חשבת על זה שאין תיאטרון לערבים נגיד? ... זאת אומרת שיש דברים שאנחנו בכלל לא מבינים עד כמה הם לא במקום שלנו בכלל... אני מציינת את זה כי פתאום נפתח לי במקום הזה... ההורים שלי הולכים במעלות אפילו לתיאטרון ולהם אין, אוכלוסייה עם 20% מהמדינה שלנו אין להם תיאטרון בערבית!
- הסיור לבני ברק אני חושבת שהוא היה כמו שרציתי, הוא היה מגוון, הוא היה מעניין, היה שיח פתוח, הגענו למקומות שבאמת לא היינו מגיעים אליהם בעצמנו, היו שם מבחינתי חידושים, דברים חדשים שלא הייתי מודעת אליהם, שאולי קצת שינו לי דעות, אצלי דעות קדומות... די עשו לנו שם הצגה כזה, כי הם נורא רצו להראות לנו כמה הם דומים לנו... אבל... הם לא כאלה שמרניים כמו שאנחנו חושבים... מה שהפתיע אותי, הפתיחות שלהם, הפתיחות שלהם לדבר על דברים

תפקיד מאוד חשוב הן בניפוץ הסטריאוטיפים, הן בתיווך המפגש עם המקומיים והן במענה לשאלות על ההקשר החברתי הרחב יותר בתוכו ממוקם הנרטיב המקומי שנחשף בסיור- היה למדריכה/ על אחת כמה וכמה אם היו אלו אקטיביסטים מקומיים.

הערך המוסף של מדריך/ה הכריזמטי/ת על אחת כמה וכמה אקטיביסטי/ת בא לידי ביטוי בכמה וכמה התבטאויות להלן שלוש מהן:

- היא אישה מדהימה, פתוחה, אני חושבת שהאישיות שלה מה שהיא הביאה למפגש הזה וההבנה שבאמת יש סוגי אוכלוסייה שונים ואנחנו שכנים אבל מאוד רחוקים וההומור שלה והצינינות שלה וכאילו היא הביאה את כל מה שצריך להביא למפגש טוב, כאילו אני חיבקתי אותה בסוף... ממש התאהבתי... מאוד הרשימה אותי, אז זה מה שבאמת יכול לגרום להצלחה של סיור כזה, מי שמוביל, מי שמנחה, מי שמתווך, מתרגם את כל ההתנהגויות ואת כל ההתנהלות ומתייחס לניואנסים, שבעצם כנראה שאולי כמישהו שלא מקבל את התיווך הזה לא ער לדברים...
- הוא מדריך מקומי שהוא.. אני חושבת שחלק מההצלחה באמת שהוא היה מאוד מאוד כריזמטי ודיבר בצורה מאוד נעימה וברורה, כאילו הוא היה ממש.. סחף אותנו
- בלוד. היה מוצלח... והייתה לנו בחורה שהיא מהגרעין הזה, שהיא ליוותה, זאת אומרת היא הנחתה את הסיור ועברנו מנקודה לנקודה ושמענו ממנה ונפגשנו עם אנשים מהמקום... זו עיר מעורבת אז רואים שם גם את הדו קיום... הם היו מהגרעין הזה שהם באו מבחוץ ועשו שם איזה שהיא עבודה קהילתית, באו, עברו לגור, בנו משפחות וכו', וחלק הם היו גם באיזה שהוא מקום גם מקומיים שהם סיפרו על עצמם... זה חוויה לפגוש את הבחורה הזאת שהוליכה את הסיור שבאמת היא חיצונית ואיך היא מספרת את זה בהתלהבות על העשייה... שהיא הגיעה מתל אביב, בעלה הגיע מירושלים או משהו כזה, החליטו שהם מתחתנים וגרים שם ובונים שם את המשפחה, זה לא מאיפה שהם באו, כאילו את יודעת אתה משנה את האורח חיים שלך למען איזה שהיא תרומה חברתית או משהו כזה, גם לך יש מזה, אבל זה מאוד הרשים, והיא נשאר שם, היא לא באה והלכה, סיימה את שירות הנחל וחזרה, אז זה יפה, גם היה משמח ככה שמוע שהיא בוגרת של הסמינר...

כפי שניתן להבין מן הכתוב לעיל, המדריכים שימשו גם כמתווכים בין חברי הסגל לאוכלוסייה שבאזורה הם התארחו, אך הם גם היו מושא התבוננות בפני עצמם. ככאלו, לא רק התכונות האישיותיות שלהם היו חשובות להצלחת הסיור (כריזמה, נחמדות, הומור, חכמה), אלא גם המיצוב שלהם ביחס לאוכלוסייה המקומית, אם היו מקומיים ו/או אקטיביסטים ו/או גם וגם. כפי שנרמז מן הציטוט האחרון לעיל, האקטיביזם שלהם נתפס כאלטרואיזם שמעורר התפעלות והשראה מנקודת מבטם של המגיעים מבחוץ. שלוש ההתבטאויות שלהלן, ממחישות ביתר שאת פרשנות זו ומעמיקות את הבנת חשיבות הערך המוסף שנוצר מן המפגש עם אקטיביסטים מקומיים:

- אני שופטת את עצמי בחומרה, אני אומרת 'אני.. יש פה דברים.. לא חשבתי עליהם', לא שאני יכולה לחשוב על הכל, אבל כאילו מעניין, אז הוא חשב על זה, הוא חשב, הוא לא רק חשב, הוא הלך ועשה מעשה והקים, זאת אומרת... אני מדברת על המקום היותר גדול של הלאומי... איך אנחנו מזהים משהו שהוא חסר או שלא עובד כמו שצריך ומנסים לעשות... תיקון לדבר
- אני שמחה שאנשים לא מוותרים, למשל המנהל הזה ל התיאטרון כל הזמן אמר 'אז אם לא יהיו תקציבים לא תהיה ברירה אנחנו נצטרך לסגור את התיאטרון', כל זה. אנשים נלחמים, זה כן חשוב.... אנשים נלחמים, הם עושים הכל בשביל לקיים את הדבר שהן מאמינים בו, וגם הבחור הזה מקפה יפה, באמת מקום כל כך פשוט וצנוע וקטן, אבל הוא מאושר בו, אז היה לי חשוב לראות שהוא נשאר בדבר הזה... אמרתי לו 'רק אל תתייאש'
- - היה לי מאוד משמעותי. במצפה רמון.. זה סיפור נורא גדול... הניסיון הבלתי נדלה... שהם לא מתייאשים, הם כל פעם מנסים לעשות עוד פרויקטים ועוד פרויקטים בשביל שמצפה רמון תתרומם הוא מאוד יפה... גם נופלים וזה לא מצליח אז הם מנסים עוד

לאור האמור לעיל, ניתן להוסיף ולומר כי ההכרות עם האקטיביסטים אפשר למשתתפים לבחון נכוחה את הקשר שבין מודעות למצוקות לבין המעשה הפוליטי שמבקש להתמודד לתקן אותן ולהיאבק בשעתוק בהן. מבחינה זו, זה היה גם מפגש מעודד שנתן להם גם מודלינג אזרחי לעשייה חברתית בכיוון זה. המפגש עם אקטיביסטיים שפועלים על מנת לשפר את חיי האוכלוסייה המקומית, היה כרוך גם בחשיפה מסוימת לקשיים, למצוקות, לאתגרים שכרוכים בחווית החיים של אותה קבוצה חברתית בתוך החברה הישראלית. חשיפה זו, מבטאת תרומה נוספת שנתפסה כמשמעותית בעיני המרואיינים, שהדגישו את **הערך החיובי שהיה בהצפה של קשיים ואף קונפליקטים חברתיים במהלך הסיור.**

כך למשל, התבטאו שתי מרואיינות כאשר תיארו מצד אחד את הקושי שלהם להיחשף לקשיים של הקבוצה החברתית הפריפריאלית אותה ביקרו, אך מצד שני את החשיבות שהן רואות דווקא בחשיפה לקושי, בהקשבה שלהן לקושי כואב ובמודעות לו:

- כשאני רואה עוולות כאלה... מאוד כואב לי כל מה שקורה לערביי ישראל שנתדעי לך, ... כואב לי שהם כל הזמן במקום שהם צריכים להילחם על דברים כל כך טריוויאליים, כל כך בסיסיים, כל כך מעליב... גם בנושא הזה של תיאטרון יפו, התקציבים שמפחיתים להם... אין לי כלים ביד לעשות

שינוי, אבל אני אומרת שככל שגם.. את יודעת מה לפחות תהיה פה נראות שלנו אצלם או תחושה שלהם שיש חלק בעם הישראלי הזה שרואה אותם, שמרגיש אותם, שמעריך אותם, שמכבד אותם זה גם משהו ...

- את מגיעה לאיזה בית דירות מוזנח ומגעיל, דירה עוד יותר מוזנחת ומגעילה, והיא פשוט יושבת ומדברת איתך, היא לא מנסה ליפות את זה, היא לא מנסה לפאר את זה, היא לא מנסה לעשות את הבית יפה ומקבל, אלא AS IS לגמרי ואת חוטפת את זה בפרצוף, כי זה כזה בית של פעם כזה, כאילו אין שמה שום דבר ואפילו התשתית שהיא מראה לנו את השקופיות שלה, אנחנו יושבים במין כיסאות כאלה זה היה מה זה לא נוח... היא נתנה את הנקודות שלה, של איפה היו ההכחות שלה, איפה היא ניסתה לא להיות כאילו שייכת יותר לאתיופים ואיפה זה החזיר אותה ואיפה היה לה מפגש עם אמא שלה שפתאום חיבר אותה חזרה ולמה היא... זה היה נורא מרגש, באמת מאוד מאוד מאוד אישי, מאוד אינטימי ... היה לנו ממש לא נוח אבל דווקא זה ... שלא היה נוח זה מאוד תרם".

- זה היה בית בצור אל בחר כאילו, זה היה קצת מלחיץ להיות שם, מקום לא נעים, לא ידידותי בכלל, עד כדי כך שאמרו לנו לא לדבר עברית שאנחנו יורדים מהאוטובוס, בית כאילו הכי גיפי, הכי באמת בתוך .. אין כבישים, אין .. את נכנסת לבית שלה והיא האישה הזאת יחד עם הצוות שלה של הפעילות מספרת על הפעילות האקטיביסטית הסביבתית שלה בתוך הכפר, עכשיו את אומרת כאילו מה .. ככל שהיא מדברת יותר ככה את מרגישה יותר .. אני כל כך ... אני אומרת 'אם היא בתוך התנאים האלה עושה כזה מהלך ואני יושבת לי במשרד ומשלחת סיורים...! אז החוויה הזאת, המפגש הזה הוא נורא נורא חשוב.

מהדברים שלעיל, ניתן להבין כי החשיפה לקשיים היא לא נוחה ואף מתסכלת, כפי שנרמז בציטוט הראשון. אולם היא מגבירה את תחושת האוטנטיות של המפגש, מעמיקה את ההבנה של הקושי ומאפשרת חשיפה גם לרגשות ולסיפורים האישיים שמאחוריו.

זאת ועוד, גם בסיורים בהם נתגלעו מתחים וצפו קונפליקטים חברתיים בין הקבוצה המארחת והקבוצה המתארחת, היו מרואיינים שהשמיעו את העמדה, כי גם זה דבר חיובי, שכן אם נטאטא את הקונפליקטים, תיפגע האוטנטיות. להלן דוגמא להתבטאות שממחישה את הערך החיובי שייחסה המרואיינת לקונפליקטים שעלו במפגש עם המארחים:

- את יודעת מה? זה באיזה שהוא מקום ייצר אפילו קצת עניין אני חושבת, כי הקונפליקט הזה שהיה שם הוא בעצם ... הוא יצר איזה שהוא מתח נכון, מתח טוב לסיור, לא משהו שהרס, זאת אומרת לא שצריך לפחד מזה... , אפשר גם לעשות פה כל מיני קבוצות ללמידה, קבוצות חשיבה

על אף האמור לעיל, בדבר המתח הטוב שייצר הקונפליקט, היו גם קונפליקטים שיצאו משליטה, כפי שאפרט בתת הסעיף הבא שיעסוק בהיבטים שנחו כל-חיוביים ו/או מאתגרים בסיור.

ב.2.2. היבטים לא חיוביים ו/או מאתגרים של חווית הסיוור

אל מול ההיבטים החיוביים שבסיוור היו בראיונות גם ביטויים להיבטים לא חיוביים שעלו בהקשרו. בכלל זה: קונפליקטים שיצאו משליטה; מדריכים לא רגישים דיים; תחושה של משתתפים של 'להיות ולא להיות'; ו/או תחושה של לצאת עם תחושות קשות ללא עיבוד. בהתייחס לקונפליקטים הכרוכים בחיים בחברה משותפת, המרואיינים דיווחו על **ויכוחים ומתחים בין מארחים למתארחים שיצאו לטעמם משליטה**. להלן יוצג מקרה בוחן אחד באופן מפורט, על מנת להמחיש את עומק הבעייתיות שכרוכה בניסיון הלא-חיובי של קונפליקטים היוצאים משליטה בסיוור:

- נפגשנו עם השדכנית, עכשיו המפגש הזה היה יכול להיות מפגש מהמם, רק שהשדכנית נורא מיהרה ... היא הגיעה עם הנכד שלה, זה היה מפגש של רבע שעה, זה היה אמור להיות מפגש של שלושת רבעי שעה ... וזמן לשאלות 'טוב אין', יאללה בי. ממש, ממש מאכזב... זה היה מבזה... ואז נשארנו בעצם בבית של ר', ואז היא אמרה 'אוקי, אז עכשיו אחרי שעברתם את כל הפעילות בואו תשאלו', ... בהתחלה זה היה מאוד יפה ואז לאט לאט התחילו להיווצר ההתנגדויות ... עלה הנושא של הכסף ושהחרדים הם טפילים... הנושא של הכפייה הדתית, הנושא של כאילו אם אתם רוצים בדלת אמותיכם שעשו מה שאתם רוצים אל תכפו את זה על כל עם ישראל, מה היה, על הצבא, הכל, הכל עלה. עכשיו היא על חלק מהשאלות ענתה וענתה יפה... התשובות המאוד רגילות שאת מצפה לשמוע מאישה חרדית... היא מספרת שהיא עובדת בשלוש עבודות... והיא נורא גאה בעלה, ואז עלה הנושא 'איך את יכולה להיות גאה שאת קורעת את התחת ועובדת מסביב לשעון והוא כולה יושב ולומד ואת עוד בסוף גם מאדירה אותו והוא מבחינתו מקבל את זה באהבה שאת נקרעת תחת עול הבית, עול הילדים, עול הפרנסה, עול, עול, עול, ומרוצה מזה', אז כאילו הייתה סוג של הקנטה, האשמה, על החיים שלה... היא אמרה שאנחנו אחת הקבוצות הקשות שהגיעה וביקרה אותה וביקרה את פועלה... זה הגיע לרמה של ויכוח קולני... אני השתקתי ואני הייתי סוג של מורה בתוך השיח הסוער הזה, והשיח הזה נמשך במיניבוס עם צעקות... שהמזכירות שם יותר מסורתיות ויותר מחוברות לדת ויותר.. מול החילונים המובהקים שבאמת דיברו לא יפה. אז הייתה שם גם ביקורת בתוך הצוות, על איך אתה מעז, איך אתם מעיזים לדבר... כאורחים בביתה בצורה כזו ובאופן עקרוני את יודעת שתי תרבויות שונות שצריכות לחיות זו לצד זו ולהיות תחת כפייה, אז היו צעקות במיניבוס, רק בעצם שישבנו במסעדה זה נרגע כי נתנו לנו את התפריטים אז ככה כל אחד היה עם התפריט שלו וזה ועברנו למשהו אחר.. היה קשה מאוד, אני אומרת לך אחד הימים הקשים שעברתי פה, זו לא הייתה התקווה שלי... זה ממש לא היה גיבוש... זה היה פילוג רציני... יש שתי מזכירות שעד אותו יום מאוד אהבו את הבחור שהתנגד מלכתחילה לצאת ליום הזה, ואחרי היום הזה הן לא מוכנות לשמוע ממנו, הן לא מוכנות... הן לא מדברות אתו.

כפי שניתן ללמוד מן הדוגמא שלעיל, הקונפליקט הבלתי נשלט היה פועל יוצא של התפתחות ספונטנית, לא מתוכננת ולא מתווכת שנוצרה בגלל אילוץ ארגוני (קיצור המפגש עם השדכנית ופתיחת הדיון לשאלות). לא היה אף גורם שתיווך בין הצדדים, מנהלת הצוות מצאה את עצמה יותר בתפקיד 'המשתיקה' והקונפליקטים צפו ועלו באופן לא מבוקר ויצרו אוירה מתוחה שהוסיפה והעכירה את האוירה ביום 'הגיבוש' גם לאחר היציאה מן המפגש, בשלבי הנסיעה והארוחה

המשותפת. זאת ועוד, התפרצות הקונפליקט הלא מרוסן, ייצרה משקעים שהדהדו גם לאחר מכן ובמקום לגבש את הצוות, יום הגיבוש ייצר קרעים בתוכו. בדיעבד, הוסיפה, אותה מנהלת צוות:

- אני נורא שמחה שהמכללה מקדמת דבר כזה, אני פשוט חושבת שזה בא, מתלבש תחת המילה גיבוש זה פחות טוב, כי עובד מבקש לצאת לגיבוש ליום של פאן... ולצערי הצוות אמר את דברו, הצוות התנגד...

במקרה בוחן זה, היו אותות אזהרה מוקדמים שחייבו התייחסות באשר לקונפליקט הצפוי. היו התנגדויות מוקדמות שהביעו אותם חלק מחברי סגל, נגד היציאה לסיור, התנגדויות שלא טופלו בסדנת הכנה, בפטור מהשתתפות או באמצעי אחר. כמו כן, במקרה זה מתגלה מוגבלותו של סיור המתווך ע"י מישהי מקומית, ולא מדריך/ה חיצוני/ת שעשוי היה לתווך טוב יותר בין הצדדים הניצים.

להבדיל ממקרה זה, בו החוויה הלא חיובית נוצרה, כאמור, בין היתר מהעדר מדריכה/מתווכת, היו גם חוויות לא חיוביות שנבעו מהדרכה מתווכת לא רגישה דייה. כך למשל התבטאו שני מרואיינים בתארם חוויות סיור בעייתיות מעין אלו:

- עם המדריך במאה שערים הייתה בעיה, הוא חוזר בשאלה וחלק מההתבטאויות שלו היו יותר מידי ביקורתיות כלפי קב' מסוימת באוכלוסייה החרדית וזה הפריע לחלק מהצוות, שהם חוזרים בתשובה, לכל מי שעל הרצף הדתי...
- היינו באולמות האבירים בעכו. פה היה קצת בעיה לדעתי, זה אחד הדברים שהן J המשתתפות הערביות בצוות] לא דוברות עברית טובה והיה להן קשה להבין הרבה ולא היה מישהו... כאילו לא חשבנו על זה... לא היה תרגום סימולטני, זאת אומרת מידי פעם י' קצת תרגם להם... אבל כששאלו דברים... הן לא הבינו את הכל ופה אני חושבת שהיה קצת... פספוס, אבל אני חושבת שזה גם כאילו קשה נורא לעשות את זה, זאת אומרת יש מקומות שיש אוזניות שאתה יכול לעשות סימולטני את התרגום, אבל... לא יודעת, זה לא תוכנן... לא חשבו על זה עד הסוף... כאילו זה אחד הלקחים אני חושבת... הן עשר בנות, מתוך צוות של 30... והכי קטע שהמדריך היה ערבי... והוא אמר לא, אין זמן לתרגום...

במקרה אחרון זה, נראה כי ההבנה, תוך כדי הסיור, שהוא לא תוכנן באופן מותאם ל'אחר' שבתוכנו וכי יש לשפר אותו להבא, הייתה תובנה משמעותית. אולם מעבר לכך, נראה כי יש להתאים את ההדרכה להיות רגישה גם להבדלים הזהותיים שיש בין המתארחים, ולא רק להבדלים שבין המאחרים למתארחים. מעבר לכך, הציטוט הראשון שלעיל מלמד כי כאשר הסיור הוא 'חיצוני' מידי ולא מציג באופן אמפטי את נקודת המבט הפנים תרבותית של המארחים, אז נפגעת גם התחושה של מפגש עם תרבות אחרת והסיור נחוה כביקור לא ביקור אצל 'האחר'.

חוויות לא חיוביות נוספות שביטאו את האכזבה הטמונה בתחושה זו של להיות ולא להיות אצל 'האחר' או להגיע ולא להיכנס, באו לידי ביטוי בראיונות נוספים. להלן מספר התבטאויות להמחשה:

- אפשר לעשות סיור יותר משמעותי לפי דעתי, אבל הקולות שדיברו לא רק דיברו על המשמעות, אלא דיברו על בכלל שזה לא היה כייף... כי באמת היה שמה משהו קצת... לא זרם... היה כזה אנמי... אני חושבת שלא צריך לפחד לגעת בדברים האלה. צריך לגעת... בצורה נאותה... ואז דרך אגב מגיעים באמת לליבה....

- רק במקום אחד ראינו מישהו מהשכונה, כי שוב מי שהדריך אותנו היה מישהו מבחוץ... הוא הוביל שם תהליכים עם הקהילה, אבל... ראינו כמה מבנים, את הרחובות המפורסמים... לא הייתה כניסה פנימה... לא נכנסנו לבתים... או למקום שיש בו איזה שהיא... פעילות... רק עברנו בשכונה, אז זה היה חסר לי, אני הרגשתי שזה לב הדברים, לא לעשות סיור בשכונה מבחוץ, ... [אלא] המפגש עם האנשים... לא פגשנו את האנשים עצמם...

- השנה היינו בחברה הערבית ביפו, בבי"ס... אז האמת שזה היה סיור קצת פחות מוצלח גם ברמת הימה למדנו, כי אני לא מרגישה שלמדתי משהו מיוחד... המנהלת... מאוד דיברה על עצמה... ועשתה הצגה שלמה שם סביב... היה לנו מופע, לא אימים אבל מופע... הסיפור חיים של המנהלת הוא מאוד מעניין, אבל זה יותר מידי סבב סביבה, לא הרגשתי שזה תרם לי יותר מידי בלהבין מה זה להיות.. בי"ס של החברה הערבית במדינת ישראל... [רציתי] שיהיה בי"ס מעניין יותר, שלא מראה לנו רק כמה הוא יפה ומהמם, שגם נשמע על האתגרים בתוך ביה"ס.

מההתבטאויות שלעיל ניתן ללמוד כי סיורים שנחוו כפחות מוצלחים היו סיורים שהמשתתפים חשו בהם כי המארחים מציגים להם תמונה לא אוטנטית מידי. בכלל זה, ביטאו המרואיינים את אכזבתם: מסוור שהיה 'אנמי' מידי ונמנע מלהיכנס לקשיים ו/או לקונפליקטים; מסוור תיירים, בו הם חשו כי סיירו בשכונה אך בקושי פגשו מקומיים ומסוור יח"צני ופלקאטי מידי שלא כולל דיבור על קשיים ואתגרים. דברים אלו מתכתבים עם ציפיות המשתתפים שנפרסו לעיל, לחוויה אנתרופולוגית מלמדת ומשמעותית ולמפגש אוטנטי עם 'האחר'.

אולם אל מול האכזבה שהייתה מסוורים שתוארו כ'פרוה' מידי, היו גם ביטויים לסוורים שהותירו בקרב המשתתפים תחושות קשות של בושה, כאב ותסכול. כך למשל תיארה אחת המרואיינות את התחושה שחשה לאחר הסיור ביפו והחשיפה לנרטיב הפלסטיני:

- היינו ביפו עם ערבי שדיבר, היה מדהים, ממש כאילו זה זעזע אותי... הוא סיפר על הכיבוש של 48 אבל מהצד שלו, פתאום את שומעת את הסיפור של יפו לא מההיסטוריה שאני מכירה מבית ספר, אלא מהסיפור שלו... אני התביישתי ממש, יצאתי משם התביישתי... אני זוכרת זה שישבנו באיזה מקום על הים כזה, את יודעת שיושבים ביפו ורואים את כל תל אביב, כאילו נקודת תצפית ואז הוא הראה לנו איפה היה המסגד שלהם ולאן זה עבר ואז הוא התחיל לספר את הסיפור ואז קלטתי... הוא סיפר שמה ואיך שם הוא ישב ופתאום את רואה את זה מוחשי, את פתאום מבינה, זה כבר לא איזה סיפור ערטילאי כזה או שהוא לא אמיתי, פתאום את רואה את התמונה ואת רואה בדיוק מה היה, זה היה בשבילי משהו מאוד משמעותי... החוויה שפשוט סילקו אותנו מהבית, פשוט סילקו אותנו מהבית. שמו אותנו בגטו ביפו... פתאום קלטתי ששמו אותנו בגטו בגרמניה, עשינו

בדיוק את אותו דבר ביפו, ממש, מהנקודת ראות שלהם, ... אנחנו נאבקים על החיים שלנו, אבל הוא... ישב שמה ההורים שלו וותיקים ביפו... ההורים שלו, גם ההורים של ההורים שלו ביפו ופתאום מסלקים אותם מהבית זאת אומרת זה חוויה נוראית ואנחנו בתור יהודים גם חוינו את זה ואיך אנחנו לא.. איך יכולנו לעשות את זה לאחרים, היה לי נורא קשה, באמת ממש התביישתי, ...ואנחנו תמיד בתור יהודים אומרים שאנחנו כאילו עם יותר טוב, ויותר ערכי ויותר מוסרי, אבל על מה אנחנו מדברים? פתאום הבנתי שלא בטוח שההיסטוריה שאני מכירה זה באמת ההיסטוריה שקרתה ויכול להיות שקרו גם כמה תהליכים בו זמנית שאנחנו לא ערים בכלל ואנחנו בוחרים לא להיות ערים לזה

אמנם, מחד גיסא, מדובר בחוויה מורכבות שמעידה מצד אחד על פיכחון ופיתוח מודעות מסדר גבוה יותר לנרטיב של 'האחר', ובמובנים אלו היא עונה על מטרות התוכנית ומקרבת בין 'השבטים'. אולם, מאידך גיסא, היא הותירה את המשתתפת עם רגש מאוד עוצמתי שלאחריו לא הייתה סדנת עיבוד לעכל את התחושות, לשתף בהן ולחשוב על ההשתמעויות שלהן מבחינתה. התבטאות נוספת שמבטאת את תחושות הכאב והתסכול שהציף הסיוור, ממחישה אף יותר ומעמיקה את הבנת הבעייתיות הכרוכה בלהישאר עם רגשות קשים ללא עיבוד.

- חזרתי עם כאב גדול, לא היה לי הרבה מה לעשות... חבל שאנחנו לא על בסיס יומיומי עושים משהו קטן.. אני לא יודעת איך אני הייתי מגיבה אם לא היו נותנים לי מים בברז 70 שנה שאני פה, 60 שנה שאני פה, באמת... זה דברים בסיסיים...מדרכות, צנרת, אני לא יכולה לסבול את זה...אני מחפשת דרך לעזור, אני מחפשת דרך... שישמעו שיש תסכול מאחורי זה, שדברים לא קורים, כאילו אני לא יודעת עוד מה הם מצליחים להשיג? אני לא יודעת למה הם חותרים? אני לא יודעת מה זה התקווה הישראלית?... מה הם רוצים להשיג בזה? ...אני שואלת לאן זה ממשך, מעבר לעשות וי על מכללה שעמדה בקריטריונים ... אנחנו רוצים לעשות שינוי...צריכה להיות עשייה, צריך להיות משהו אחר... לא ישבתי דיברתי עם אף אחד... לא פתחתי את זה עם אף אחד... בתיאטרון יפו לא הייתה סדנת עיבוד... בברטעה...בסוף כל אחד היה צריך להגיד מה הוא הרגיש...אני יכולה להגיד שכולם הרגישו את מה שאני הרגשתי...אני יכולה להגיד שכן, חזרתי עם תסכול, אבל הייתה לי הרגשה 'לפחות עוד אנשים מרגישים כמוני', זה כבר סימן טוב

דברים אחרונים אלו מלמדים גם הם כי למרות הנימה הביקורתית של הדברים, מבחינת מטרות תכנית התקווה הישראלית במכללה והאפקט שהיא מבקשת לעורר בסגל הנחשף לימי גיבוש אלו, ההתבטאות מעידה דווקא על הצלחתה. קרי, לא זו בלבד שהסיוור עורר בקרב המשתתפת מודעות לנקודת המבט של האחר ולקשיים שהוא חווה על בסיס יומיומי, אלא שהסיוור היה כה משמעותי שהוא הותיר אותה עם הצורך לעשות מעשה. יחד עם זאת, חשוב לומר כי למרות הקשיים הלוגיסטיים הכרוכים בתיאום מפגש עיבוד ולמרות שהסיוור נחוה במקרה זה כמשמעותי ומלמד מאוד, עלה בהתבטאות זו הצורך לעבד, לפרוק, לשתף ואולי גם לחשוב יחד מה ניתן לעשות הלאה, לאחר הסיוור ובעקבותיו. דברים אחרונים אלו מקרבים אותנו לסעיף הבא ולשאלות נוספות שהופנו כלפי המרואיינים וממלאי השאלונים, שבחנו מה הותיר בהם הסיוור? ומה הם למדו ממנו על 'האחר', על חברי הצוות שלהם ועל עצמם.

3.ב. לאחר הסיור: מה נשאר? ומה למדת?

השאלה איזה סוג של מידע, ואלו רשמים ו/או תובנות הותיר הסיור במשתתפים, היא שאלה חשובה לאור מטרותיו המורכבות של יום הגיבוש.

מתגובות המשתתפים לשאלון הפתוח עולה כי ביחס לשאלה מה למדת מהסיור (על הקבוצה החברתית בה ביקרת? על הקולגות שלך? על עצמך?) ענו מרבית המשתתפים (8 מתוך 10) תשובות שניתן לסווגן לשתי קטגוריות מרכזיות: תובנות/אמירות לגבי חשיבות החיים בחברה משותפת וזיכרונות ספציפיים ביחס למה שלמדו על האוכלוסייה המקומית מחוויית המפגש עימה⁵. להלן דוגמאות אחדות להמחשת תשובותיהם של המשתתפים, שתיים מכל סוג, בהתאמה:

- *יום הגיבוש תרם רבות להבנה של מורכבות המרקם בחברה הישראלית ובמיוחד, מן הסתם, בהתבוננות על המגזר הערבי בחברה. הוצפו לא מעט תהיות ושאלות, לצד זאת חברי הקבוצה שהשתתפו הבינו את החשיבות של הבנת המורכבות וההשלכות לפעילות (אקדמית ומנהלית) בפקולטה.*
- *למדתי שאין שחור ולבן, יש גוונים וקולות מרובים וצריך להכירם.*
- *הכרנו אנשים שגרים בשכונה ולמדנו על ההיסטוריה ועל הרעיון שהוביל אותם מהקמתם ועד היום*
- *סיור מעניין לשמוע על בעיות והצלחות בעיר לוד, הנהגה חברתית של סטודנטים והתמודדות עם פערים חברתיים ותרבותיים, קידום יזמות*

ניכר אם כן, כי המטרות המוצהרות של יום הגיבוש, שביקשו לאפשר לסגל להתנסות במפגש חווייתי עם 'האחר' באמצעות סיורים אלו, לחשוף אותו למורכבות ולמגוון שב'אחר' ולקדם את פיתוחה של מודעות לשונות התרבותית ולרגישויות הכרוכות בה, מתכתבות עם מרבית התשובות שהתקבלו לעיל. ההתבטאות היחידה שנשמעה בה איזושהי נימה ביקורתית בשאלונים, הייתה גם היא חיובית בעיקרה, כדברי המשיבה:

- *שני המפגשים היו מרתקים. הם אפשרו לנו להכיר מקרוב את החברה הישראלית על מורכבותה וגוונה. יחד עם זאת, בשניהם (אך בעיקר בסיור השני) התגנבה תחושה מסוימת של ניסיון לתת דגש ו"להציג" את הצדדים היותר יפים ומחמיאים*

באשר לראיונות, התשובות מן הסתם היו מפורטות יותר, אולם אף בראיונות כאשר נשאלו המרואיינים מה הם למדו בסיור, כולם ציינו דברים שלמדו על 'האחר', על האוכלוסייה עמה נפגשו ורק בודדים ציינו דברים שלמדו על הצוות ו/או על עצמם.

כאשר תיארו המרואיינים מה בדיוק למדו על הקבוצה המארחת בה התארחו, הם תיארו, במשקל שווה (3-3-3), שלושה סוגים שונים של למידה. החל מלמידה של ידע אינפורמטיבי על 'האחר', דרך

⁵ אחד כתב שהוא לא זוכר ואחד/אחת כלל לא מילאה סעיף זה.

למידה חווייתית והכרות עם נרטיבים אישיים וכלה בתובנות רחבות יותר לגבי המגוון הקיים בקבוצה המארכת. להלן מספר דוגמאות מייצגות לכל אחד מסוגי הלמידה שתוארו לעיל.

דוגמא ללמידה של ידע אינפורמטיבי חדש :

- -אני לא ידעתי את הדברים גם כאילו אף פעם לא יצא לי להיפגש וגם אני מודה שאף פעם לא פתחתי ספר וחיפשתי מה מאפיין את הדרוזים, כאילו זה לא העסיק אותי, אני חייבת להודות. אז כאילו הדברים שאולי כן לקחתי משם זה באמת כל הנושא של הדת הסודית שלהם ואיך הם מתנהלים בכלל ואיך הם מתייחסים לנושא של הדת.

בנוסף לידע האנפורמטיבי שצינו כי קיבלו 3 מהמרוויינים. היו כאמור מרוויינים שנתנו ביטוי לסוג אחר של למידה, למידה חווייתית יותר. בכלל זה, דיווחו מרוויינים על הכרות עם נרטיבים אישיים ודרך כך על פיתוח מודעות למיצובים חברתיים מפתיעים, ששברים מעט את הסטריאוטיפ ו/או על התנסות חווייתית חדשה והכרות עם זירות קרובות- רחוקות שמעולם לא ביקרו בהן. להלן שתי דוגמאות להמחשה :

- היה מקום שנפגשנו שם באיזה שהוא מועדון של נשים ערביות שהן [עושות]...קרב פנים אל פנים, משהו מאומנות הלחימה של נשים ערביות שזה מקום שהן באות ועושות את הפעילות רק נשים והן מספרות שם...על הקשיים בבית, דברים שאנחנו יודעים שקורים, אבל פתאום אתה שומע את הבחורה הזאת שהיא כמוני והיא מספרת על זה וזה...מאוד שונה, זה מפגש מאוד.. לא חושבת שיצא לי פעם לעמוד לדבר עם מישהי, לשמוע ממנה את הסיפור שלה, לפחות הן לא פחדו לספר על זה.... אני הופתעתי שהיה כל כך מעניין וקצר... מרוכז כזה... כמו שאני אומרת לראות כמה קרוב מאיתנו יש את האחרים.

- פעם ראשונה שאני רואה מקווה שיש מקווה לגברים ויש מקווה לנשים ויש מקווה לנשים שמתחתנות ויש מקווה לנשים נשואות ויש כאילו מיליון סוגים תחת אותו מבנה.... לא ידעתי שיש מקווה לגברים... אנשים מרימים גבה ואומרים 'מה?', מה גם גברים מטהרים?', כאילו תמיד האישה היא זאת שצריכה להתנקות למען הגבר לא הפוך..."

סוג נוסף של התבטאויות בהקשר זה, העידו על סוג אחר של למידה, שהותירה במשתתפים רשמים ותובנות כלליות באשר לשונות ולמגוון התוך קבוצתי של המארחים ותפיסת העולם השונה :

- מכל דבר לומדים...תראי הרבה דברים מתנהלים שמה אחרת... יש... סוגים שונים של חרדים, הרי אנחנו רואים את כולם ביחד, הם... לא מתחתנים אחד עם השני, זאת אומרת יש שמה כללים שלהם, זה עולם שלם שאני לא מכירה אותו

כאמור לעיל, כמעט ולא היו התבטאויות של מרוויינים שצינו כי למדו משהו חדש על הצוות ו/או על עצמם. אמנם, רק שתי מרוויינות ציינו מפורשות שלמדו מהתנסות זו דברים על עצמן ועל הצוות, אולם באופן עקיף, כן היה ניתן להתרשם שגם בראיונות אחרים, לסיור ובעיקר לסדנאות העיבוד (כפי שיורחב להלן) היו השלכות על היחסים בצוות ועל הרהור מתמשך במשמעות של 'השונות שבתוכנו'. המרוויינת הראשונה שצינה כי למדה משהו על עצמה, דרך ההתנסות ביום הגיבוש, חוותה יום גיבוש מאתגר במיוחד שהיה כרוך בקונפליקט שיצא משליטה בסיור עצמו

והדהד הלאה ליחסי הצוות. היות והיא אילצה את אותם חברי סגל שהביעו התנגדות לסיור מלכתחילה, היא ציינה כי הדבר המרכזי שלמדה זה שהיא צריכה יותר לשחרר, אם יש התנגדויות נחרצות כ"כ להבא. כך ניסחה זאת בלשונה:

- למדתי להרפות, פשוט להרפות, את יודעת זה פוגש בתחומים שונים, בין אם זה בילדים שאני נורא מתעקשת שיבואו איתנו לטיול כלשהו, או אחד מתנגד את יודעת אז... אולי יש סיבה, אולי צריך להרפות, אולי צריך להגיד או לנסות לפרק את זה קצת ואם זה לא מתפרק אז פשוט להגיד 'אוקי תישאר בבית', כזה, זאת אומרת קצת להיות רגיש יותר מהמקום.. ואני באמת חווה את עצמי והשיקוף שהצוות נותן לי זה שאני מאוד רגישה לצוות... שם כנראה לא הייתי מספיק רגישה.

המרואינת השנייה תיארה כיצד בעקבות הסיור למדה דברים חדשים על הצוות עימו היא עובדת, ודרך זה גם על עצמה. גם במקרה זה, ברקע לתכנון יום הגיבוש היו התנגדויות ומחלוקות שיצרו מתח בין חברי הצוות ובין המרואינת לעמיתיה. אולם, יום הגיבוש עצמו, תוכנן ע"י מנהל הצוות באופן רגיש, שהביא לידי ביטוי את רצונות כל הצדדים, ואפשר לחברי הסגל להתנסות גם במה שרצו עמיתיו. השילוב הזה, יצר אוירה טובה שריככה מתחים, אפשרה פתיחות ואופטימיות לגבי המפגשים הבאים ברוח זו. כך ביטאה מרואינת זו, דברים אלה בלשונה:

- למדתי שכן למרות ההתנגדויות כנראה שכן יש פתיחות מסוימת... ומבחינתי זה נותן תקווה למפגשים נוספים או מפגשים שאולי נעשה בהמשך, אבל זה כן אני חושבת שזה הפתיע אותי, כי עוד הפעם לפי ההתנגדויות שעלו לפני כן אז לא שמעתי קיטורים לאורך הסיור... וגם דרך הקונפליקטים [השאלות] שעלו, כאילו למדתי שיש שיתוף פעולה ולא סתם אנשים יושבים ורק שומעים, אלא אנשים גם מקשיבים, כאילו היה איזה שהוא שיח בשאלות.

המשותף למקרים שונים אלו מלמד כי דווקא במקרים שבהם צפו התנגדויות ליום הגיבוש, היווה השיג ושיח אל מול האחר, הזדמנות ללמידה עצמית, על 'האחר' שבתוכנו, על יחסי הצוות ועל ההתנהלות של המשתתפות בתוכו ואל מולו.

4. ב. האופן בו נחו סדנאות העיבוד וההכנה

באופן כללי מעט משיבים בשאלונים (2 מתוך 10) ציינו כי עברו סדנת עיבוד ועוד פחות מכך סדנת הכנה (1). בראיונות, באופן יחסי ציינו לא מעט מרואינים (5 מתוך 9) כי חוו סדנת עיבוד אחת, על אף שבמרבית המקרים אותם מרואינים יצאו ליותר מיום גיבוש אחד במסגרת רוח התקווה הישראלית. רק מרואינת אחת ציינה כי חוותה סדנת הכנה.

על אף מיעוטם הניכר של מפגשי ההכנה, טרם ימי הגיבוש, שלוש מרואינות ציינו זאת כצורך והדגישו את חשיבותו של מפגש הכנה, בעיקר כדרך הטובה ביותר להכין את הצוות לדבר על קונפליקטים, בלי 'לפוצץ' את הדיון. כך למשל הן התבטאו בראיונות עמן:

- צריך לגרום לזה [למפגש ההכנה] לקרות. זאת אומרת לא לחכות שמישהו שמה יחטוף את הגינה ויתחיל להציק בשאלות, אלא צריך להציף נקודות... בצורה מסודרת, אז זה לא היה....
- אולי כן לעשות את זה [לדבר על הקונפליקט] אבל לעשות הכנה יותר נכונה...
- מפגש מקדים עם הצוות, איתנו, לא היה, שזאת הייתה טעות פטאלית, כי זה תהליך, אם אני מגיעה למקום כזה מתוך רצון... אז רמת המוכנות שלי היא מאוד גבוהה לדבר, אבל אם אני לוקחת צוות באמת מקצוות... הצוות שלי, זה קצוות מאוד שונים ומגוונים באוכלוסייה... המפגש היה מאוד בעייתי... אני חושבת שהיה צריך להיות מפגש היערכות, זאת אומרת צריך להיות יותר רגיש כשאתה בונה צוות בסיוור, צוות שאמור להגיע לסיוור מסוים, צריך להבין מי הצוות... ולהכין אותו בשביל שזה יהיה מוצלח יותר.

כפי שניתן להתרשם מן האמור לעיל, הצורך בהכנה עלה בעיקר סביב סיורים שהיה להם פוטנציאל קונפליקטואלי לא מבוטל. כאשר נתבקשה המרואיינת האחרונה, לפרט מה היא מצפה שיהיה במפגש ההכנה, היא הוסיפה:

- לא לספר בכותרות מה יהיה, מקווה, עזר מציון, שיחה עם רבנית וכזה, לא. לדבר על העולם החרדי באופן כללי... המחנות שיש שם, את יודעת הליטאות וזה, ומשם לרדת, לספר קצת על כל דבר ועל באמת על מה כדאי להגיד מה לא כדאי להגיד, איפה כדאי.. אתה נכנס לבית של מישהו תכבד אותו, כאילו דברים יותר רגישים... גם לתת יותר מידע, וגם סוג של הנחיות כמו שאם תגיעי ליפן אז את יודעת שאסור לך לעשות... איזה שהן מחוות גוף כאלה שאם את עושה ביפן ככה, אז חושבים שאת רוצה לעשות סקס עם מישהו, אוקי? כזה, אז אל תעשי את זה, בסדר? אז כאילו להבין שאתה אורח וכאורח אתה צריך להתנהג כאורח עם מה שמצופה ממך... יש להם חיים אחרים לגמרי משלנו בהכל, בכל התחומים, הכל שונה.

מדברים אלו ניתן ללמוד כי הציפייה של המרואיינת הייתה למעשה שמפגש ההכנה ירחיב את ההבנה של ההקשר הסוציולוגי בו ממוקמת זירת הסיוור, ויערוך מעין תדריך לצוות המתארח באשר לכללי ההתנהגות המקובלים במקום. מה שמשתמע מדברים אלו הוא, שהתדריך אמור לרסן את התפרצותם של אמירות פוליטיות לא מרוסנות שיעכירו את האווירה במקום האירוח, אבל זה לאו דווקא מכין את המתארחים לשיח על הקונפליקט. כך או כך, נראה כי עלה כאן צורך משולב שלא קיבל מענה מספק מצד אחד לסייע לסגל לרסן אמירות פוגעניות ולהפנים את ההקשר של 'כללי האירוח' ומצד שני להכין את הסגל להיות מסוגל לדבר על קונפליקטים חברתיים (גם בתוכו) מתוך הקשבה, הכרה באחר וכבוד הדדי.

הצורך בסדנת עיבוד עלה רק באופן עקיף ולא מפורש בראיונות, בשאלונים לעומת זאת, הזכירו כ-3 (מתוך 10) משיבים את סדנאות העיבוד שחוו לטובה ו/או שצוין הצורך בסדנת עיבוד כאמצעי להעמקת חווית הסיוור והמשמעויות שעלו ממנה. כך התבטאו המשיבים בהקשר זה:

- סדנת העיבוד שנערכה אחרי המפגש הראשון תרמה לחידוד ההיבט החווייתי של הסיוור.
- בסיוור בבני ברק התקיימה סדנא עם א' לפני ואחרי הסיוור. לעומת זאת, לסיוור ביפו לא התקיימה סדנא. אישית, נהייתי הרבה יותר בבני ברק

- לא התקיימה סדנת עיבוד בגלל אילוצים בפקולטה ולא בגלל שלא היה צורך או רצון

ברובם המכריע של הראיונות בהם עברו המשתתפים סדנאות עיבוד, תוארו סדנאות אלו באופן חיובי כמאפשרות למספר סוגים של תרומות לבוא לידי ביטוי.

תרומה חשובה אחת של סדנאות העיבוד, הייתה שהם אפשרו למשתתפים **לדבר על התחושות** שלהם בעקבות הסיור. חשיבות היבט זה, ביטאה למשל אחת המרואיינות כך :

- זה באמת לדבר על התחושות, כי יש פה תחושות שעולות, כל אחד בא עם המטענים שלו ועל איך אפשר לגשר על פערים מסוימים ואיפה אי אפשר מבחינתי לפחות וזה נעשה, אני לא זוכרת בדיוק... ברמת התחושות אני זוכרת את זה לטובה, אני זוכרת שזה היה חשוב ושגם היה לי מה להביע שם ולהיות קשובה לדברים שנאמרו, כי זה באמת היה משמעותי, גם הסיור היה משמעותי עבורי... העיבוד היה משמעותי כי החוויה הייתה משמעותית, ואז בגלל שזה נגע בכל כך הרבה דברים אז שהיה עיבוד אז זה נתן אפשרות לשמוע גם מה אחרים.. להציף, ומה אחרים חושבים

תרומה חשובה נוספת של סדנאות העיבוד, הייתה שהם אפשרו את התפתחותן של **שיחות עומק** בין חברי הצוות, שיחות שאפשרו לחברי הצוות עצמם להכיר זה את זה יותר לעומק ולגלות את '**האחר**' **שבינינו ובתוכנו**. חשיבותה של תרומה זו, באה לידי ביטוי למשל בשני הציטוטים שלהלן :

- סדנת העיבוד הייתה באמת בקטע של הלתת מקום קצת לאחר, כאילו להבין את האחר, איך אני מולו... לא חשבתי על זה לפני כן, אבל כן הרגשתי שאחרי העיבוד שמחתי שהוא היה משני היבטים, שמחתי שהוא היה כי בעבודה...**חסרות לי באמת שיחות כאלה יותר מעמיקות**... אנחנו בצוות שלנו כאילו מאוד עסוקים בעבודה שלנו, אין לנו יותר מידי מפגשים שבהם אנחנו לומדים או את יודעת יש חומר למחשבה יותר עמוקה... [ודווקא] אלו שההתנגדות עלתה מהם [בהתחלה]... באמת שיתפו על קשיים שהיו להם שהם עלו לארץ ואיך קיבלו אותם, שהם היו 'האחר' נקרא לזה, וזה היה די חזק... אני הופתעתי שאנשים נחשפו, סיפרו על הקשיים שלהם, זה משהו מאוד חזק, ואני **חושבת שמה שהפיל את האסימון אולי לאנשים ששמעו את הקשיים של האחרים ואולי גם קצת לי**, למרות שאני מרשה להגיד שאני משתדלת, לא.. להיות מאוד פתוחה וכן להיות בשיתוף פעולה לא משנה עם מי שעומד מולי, אז עצם זה שמישהו מספר את החוויה האישית שלו ואת הקושי שלו **אז אתה מבין עד כמה אתה, שאתה לפעמים מהצד השני אתה יכול לגרום לבן אדם להרגיש ככה וזה המשהו שהוא מאוד חזק... הופתעתי בשנות האלפיים אנשים ככה מרגישים... אבל מסתבר שלכל אחד מאיתנו יש משקעים במקומות אחרים... זה יצר קצת יותר קרבה..** אני חושבת, כן משהו יותר נחמד

- כל אחד היה צריך לספר על משהו, נדמה לי על משהו אחר שהצד האחר שלו **זה היה מרתק**, זה היה מרתק כי פתאום באמת אנשים שאנחנו עובדים איתם, חלק **עובדים איתם די הרבה שנים** פתאום היו סיפורים מעניינים, היו שם דברים והייתה הקשבה... זה היה ככה קצת לחוות את איך אני בפסיפס הזה של האחר, כאילו צריך לספר על **מצבים שאנשים, שהצוות לא מכיר אותי**, החברים פה לא מכירים אותי, היו שם דברים מעניינים ומשמעותיים... תראי זה לא דיבר אחד לאחד [עם הסיור] אני מאמינה גם שהדברים... מחלחלים ומהווים אחר כך איזה שהוא בסיס... זה תהליך... אנשים פה לא שומרים איזה פצעים פתוחים שהיה צריך לסגור אותם. זה... להעצים את החוויה, להדגיש דברים מסוימים

כפי שניתן ללמוד מן הדוגמאות האחרונות שלעיל, הזיכרון המשמעותי של המשתתפים מסדנאות העיבוד, לא היה קשור בהכרח 'לאחר' שבסיוור, אלא יותר לדברים שלמדו על חבריהם לצוות. השיחות לא רק היוו הזדמנות לשיחות מעמיקות אלא גם להכרות קרובה יותר ופיתחו אווירה שנתנה לגיטימציה לשונות ואפשרה הכלה גבוהה יותר של כל המשתתפים בסדנה. זאת ועוד, כפי שמלמד הציטוט הבא של מרואיינת נוספת שהתייחסה לסדנת העיבוד בסדנה עלו גם סוגיות מעשיות שסייעו לקדם את הרגישות הבין-תרבותית, שבין חברי הצוות עצמם :

- שנה שעברה סדנת העיבוד הייתה מאוד משמעותית... זה אפשר לדבר... אנשים מגיעים ממקומות שונים... מישהי אמרה משהו שהפריע לה בהקשר של התחשבות בזהות הדתית שלה... עלו כל מיני היבטים קונפליקטואליים שחשוב לדבר עליהם... השנה היינו בתערוכה שהוצגה במרכז לאמפתיה, "ערברית"... הייתה סדנא... וחלק של עיבוד שהיה קצר, קצר מידי."

דברים אחרונים אלו מחדדים כי לסדנת העיבוד היה ערך בפני עצמה, מעבר לסיוור שהשתתף בו הצוות בימי הגיבוש וכי הציפייה המרכזית של המשתתפים בהקשר זה, היא להעמיק את התחושות שעולות בכל אחד מהם וביניהם בהתייחס לפסיפס הזהותי של החברה הישראלית, עם או בלי קשר לסיוור עצמו.

יחד עם זאת עלו גם מעט קשיים, בעיות ו/או התבטאויות שייתרו את הצורך בסדנאות העיבוד וההכנה. כך למשל, אחד המרואיינות כראש צוות, ביטאה בדבריה את הקושי הלוגיסטי, שהוזכר כבר לעיל, גם ע"י המנחים, לקבוע מועד למפגש הכנה ו/או עיבוד :

- בלתי אפשרי לכנס את כל הצוות שלנו יחד, כי אנחנו שלוש יחידות שנותנת שירות ואנחנו לא סוגרים... (רק) בערך פעם בשנה לישיבת צוות וליום גיבוש... אז לא יכולנו, זאת אומרת מה שהיה הצמדנו את זה לישיבת צוות שנתית שהייתה יום לפני

מרואיינת אחרת, ביטאה בדבריה את בעיה אחרת של תזמון. כפי שצוטטה מרואיינת זו לעיל, היא הביעה אכזבה שלא נעשה בצוותה מפגש הכנה ומדבריה עולה שסדנת העיבוד שהגיעה לאחר פיצוץ קונפליקטואלי ביום הגיבוש עצמו, הגיעה מאוחר מידי, ונערכה בהרכב חסר ללא נוכחות כל הצדדים הניצים, כדבריה :

- הצד המתון הגיע... למרות שבמפגש עלה יותר הנושא של להבין גם את הצד של הלא משוכנעים... ציפיתי יותר ממפגש העיבוד, כי בסופו של דבר הוא דיבר עם אותם המשוכנעים, אולי קצת יותר ככה התיר את הקשרים האלה ואת כל הקשיים העלו, קצת פירק את הדברים, זאת אומרת למה אותו אחד התנהג כמו שהוא יתנהג... זה היה נוכח שהוא לא נכח.

שני מרואיינים אחרים, הביעו את העמדה שלמעשה, לא תמיד צריך עיבוד, בעיקר כאשר המפגש לא מעורר יותר מידי רגשות או קונפליקטים :

- לא היה... לא הכנה ולא עיבוד... לא היה שם איזה... [צורך]... אין פה איזה עומק גדול... לא היה לי צורך בעיבוד אחר כך מרוב שזה כאילו היה סתמי בעיני.

- לא תמיד יש צורך בסדנת עיבוד. אחרי הסיור הראשון כן הרגשתי צורך, אחרי הסיור השני לא. אבל סדנת העיבוד היא יותר בהקשר של העמקת התובנות מתוכנית התקווה הישראלית ואיך זה קשור אליי... בלי קשר [לסיור], זה משהו שנשמח לעשות והוא חשוב, אבל לא צורך...

זאת ועוד, באחד הצוותים היותר הטרוגניים מבחינה זהותית, תיארו שני המרואיינים כי נערך **עיבוד משמעותי בסוף יום הגיבוש עצמו**, אולם בו צפו מגבלות בין תרבותיות שהקשו על התקשורת בסדנת העיבוד, שיש לתת עליהן את הדעת. כך למשל התבטאה אחת המרואיינות בצוות זה:

- בעוספיה אז לסיום ב' ישבה איתנו אחרי שהייתה הרצאה ואכלנו שם...ועשתה מן באמת ככה משהו כזה...היא ביקשה מכל אחד שיספר אם הוא למד משהו על מישהו אחר... חילקו אותנו לקבוצות, לזוגות או שלשות ואז כל אחד דיבר אחד עם השנייה ומה הוא מרגיש ומה זה עושה לו המעמד הזה המקום הזה, המוג אוויר הזה שהיה ייחודי... אני הייתי יושבת עם ערביה שבקושי... (דיברה עברית)... תראי זה היה במילים פשוטות כאלה, את יודעת, הן יודעות גם את יודעת זה, הן יודעות זה לא שהן לא יודעות כלום [בשפה], הן מבינות בייסיק ודברים כאלה להגיד אני אוהבת ככה, אני מרגישה ככה. אבל אפילו אם הן לא אומרות את זה מבחינה דקדוקית נכון, אפשר להבין... הן באמת דיברו מהלב...בסוף אתה בן אדם, כן? אתה בסוף לא משנה באיזה דת אתה וזה, אתה מרגיש אותן רגשות, אותם אהבות...אז הן הביעו את הרגש של ההנאה ושכיף להם.

אמנם המרואיינת מתארת חוויה חיובית, אולם נוכח המגבלות השפתיות, כדאי לחשוב על עיבוד שמתוכנן לכך ואולי משלב אמצעים ומוטיבים לא מילוליים לעיבוד תחושות ותובנות מן הסיור. כך או כך, גם אם לא תמיד היה צורך בסדנאות עיבוד לאחר סיור, נראה כי מרבית סדנאות העיבוד שנערכו עוררו תהליכים משמעותיים עם ובלי קשר לסיורים, והיה להן ערך בפני עצמן.

פרק ג': הרהורים רפלקטיביים על הפרויקט והשלכותיו

בחלק זה אבקש להתייחס לסוגיות שונות שעלו בראיונות וביטאו מחשבות רפלקטיביות אודות הפרויקט כולו והשלכותיו. חלק מסוגיות אלו עלו כתשובות לשאלות ישירות ששאלתי בראיונות כשאלה כיצד תופסים המרואיינים את הרלוונטיות של נושא הכשירות התרבותית לתפקידם ו/או השאלה אודות המלצות/הצעות המרואיינים לשם שיפור הפרויקט. אולם חלק אחר מן הסוגיות שיפורטו להלן, עלו באופן אינדוקטיבי מניתוח הנתונים והועלו ע"י המרואיינים עצמם.

אפתח בהצגת תשובות המרואיינים לשאלת תפיסתם את המשמעות והרלוונטיות של נושא הכשירות התרבותית לעבודתם היומיומית בפועל. לאחר מכן אציג ארבע סוגיות/שאלות שעלו באופן אינדוקטיבי מתוך הראיונות ומזמנות חשיבה מעמיקה אודות הפרויקט, המשך יישומו והשלכותיו: 1. השאלה באלו הקשרים ועד כמה זה נכון להדגיש את קיומה של שונות זהותית, במסגרת המכללה? 2. השאלה כיצד מתכתב המגוון הזהותי שמבקשת המכללה לקבל/להכיל עם הזהות המכללתית ועם מיצובה היא במרקם החברה הישראלית? 3. שאלת היחס לאוכלוסיות

ספציפיות: חרדים וערבים, העמדות שעלו בהקשר זה וההשתמעויות שלהן; 41. שאלה נוספת שמתייחסת לפחד מלדבר פוליטיקה ולשאלה כיצד יש לגשת לזה? בסיום חלק זה, אציג גם את הצעות המרואיינים לשיפור חווית הגיבוש ולהעמקת מטרות התקווה הישראלית במכללה.

ג. 1. המשמעות והרלוונטיות של נושא הכשירות התרבותית לתפקיד המקצועי

באופן כללי, על אף שהמשיבים והמרואיינים נשאלו באופן ישיר על המשמעות המעשית ועל הרלוונטיות של מטרות התקווה הישראלית לתפקידים המקצועי במכללה, בתשובותיהם הדגישו משתתפי המחקר את המשמעות הכללית של נושא זה ופחות את המשמעות המעשית שלו. ככלל, ניתן לומר כי כלל משתתפי המחקר (המרואיינים והמשיבים לשאלון) ייחסו לנושא הכשירות התרבותית חשיבות רבה, הם ראו בו נושא משמעותי, שחשוב להם כבני אדם וכחלק אינטגרלי מן החברה הישראלית. עם זאת, לא כולם סברו כי זה נושא רלוונטי לתפקידים המקצועי במכללה. בהתאם לאמור, כל המשיבים על השאלונים ציינו בהתייחסם לשאלת המשמעות והרלוונטיות של נושא הכשירות התרבותית לתפקידים, כי מדובר בנושא חשוב שיש לטפל בו במסגרת המכללה (10/10). אולם רוב המשיבים ייחסו לנושא זה חשיבות כללית כבני אדם וכאזרחים בחברה הטרוגנית (8/10); ורק שניים מהם ציינו את הקשר המיוחד שיש בין מקצוע החינוך ובין מחויבותם לנושא הכשירות התרבותית. להלן שתי דוגמאות לשני סוגי ההתבטאויות, בהתאמה:

- בעיני זה מאוד חשוב להוציא אותנו מהמקום המוכר ולהכיר חברות, אנשים, תרבויות, שחיים איתנו ולא היינו מכירים בצורה אחרת
- מברכת על הרעיון, מודה לאלה שבחרו לשתף ולארח אותי (בבני ברק וביפו), מקווה שגם הם פתוחים לשונות תרבותית ורואה חשיבות בסובלנות הדדית
- - -
- זה חלק אינטגרלי ובלתי נפרד מתפקידו של איש חינוך
- כמרצה במכללה שמשלבת קבוצות אוכלוסייה מגוונות, חשוב לי, יותר מתמיד, ליצור עבורם סביבה לימודית מכבדת ורגישה

בדומה לתשובות המשיבים בשאלונים בהקשר זה, אף המרואיינים הדגישו את המשמעות והחשיבות הכלל-אנושית של נושא זה. יתרה מכך, 4 מרואיינות, מהסגל המנהלי יש לציין, ציינו כי נושא זה לא ממש רלוונטי לעבודתן אך הדגישו כי זה חשוב להן כבני אדם ושהן שמחות על הטמעתו בתרבות הארגונית של המכללה. כך התבטאו שלוש מהן בהקשר זה:

- כמה זה רלוונטי הדברים האלה לעבודתי?.. אין קשר, אין קשר...רק כאדם... אני שמחה שבמקום שאני עובדת...אני שמחה שבמקום שאני עובדת יש מישהו שעושה איזה שהיא עשייה בכיוון הזה...אני נאה בזה

- אני לא רואה רלוונטיות לתפקיד של אף אחד מאיתנו, זה לא קשור, אבל כבן אדם שגר וחי בישראל אז זה מאוד מעניין אותי ואני לא מוצאת גם סיבה שלא יהיו קשרים או שיתופים באמת
- זה לא פוגש אחד לאחד את התפקיד המקצועי שלי... אבל בכללי, להיבט הזה של הכשרת לבבות, הכלה, רגישות לאחר, מודעות לנקי עיוורון... זה חשוב. גם מדברים היום הרבה על התאמה... זה פתרון מוצלח להגיע לסגל רחב, לפגוש ציבורים אחרים... כל שנה שבט אחר...

אמנם כל ארבעת המרואיינות שטענו כי נושא זה לא רלוונטי כ"כ לעבודתן, החזיקו בתפקידים מנהלתיים ולא אקדמיים במכללה ולכן הקשר של רובן עם הסטודנטים עצמם היה יחסית מוגבל. עם זאת, המרואיינת הרביעית שלא צוטטה לעיל, וטענה אף היא כי הרלוונטיות של נושא זה לעבודתה היא מוגבלת, תיארה בתשובתה המורחבת, הקשרים וסיטואציות בהם נושא זה, דווקא כן עשוי להיות רלוונטי גם עבור הסגל המנהלי. כך התבטאה בהקשר זה:

- אני אומרת שזה אמור לפגוש כל אחד ולא דווקא אותי בתפקיד שלי כמנהלת, אלא כל אדם שיש לו אינטראקציה עם קהלים מגוונים והמקום הזה זה אולי בונה עוד איזה שהוא נדבך מסוים... בגלל זה אני אומרת כל דבר הוא משמעותי את יודעת, ביכולת להבין את הקהלים האלה... [אבל] אני חייבת להגיד שזה הדברים האלה... לא עולים הרבה, תראי, אין לנו חרדים פה... יש תמיד עניינים סביב הקורסים, נגיד של חגי ישראל והסיפור המקראי לסטודנטיות ערביות, עכשיו הן אומרות 'מה אנחנו צריכות את זה?... התשובה זה שאנחנו מכללה יהודית חילונית ומי שבחר לבוא ללמוד אצלנו אז הוא לומד את תכנית הלימודים שלנו... אנחנו לא יכולים גם להתחיל לייצר חלופות לכל אחד שלא מתאים לו... כן במקומות מסוימים מייצרים פתרונות לקהל, נגיד ביהדות אז אנחנו בונים קורס מיוחד לערבים... דגשים שונים.

שני מרואיינים אחרים מן הסגל המנהלי שעובדים במחלקה הטרוגנית במיוחד מבחינה זהותית, ציינו כי נושא הרגישות התרבותית הוא רלוונטי מאוד לעבודתם היומיומית וכי הם לא חיכו לפרויקט 'התקווה הישראלית' כדי לפתח אותו, אלא זה התפתח כפועל יוצא מעבודתם המשותפת. כך התבטא אחד מהם בהקשר זה:

- אף פעם לא עשו לנו הכנה כמו שאת אומרת, כמו החוויה הישראלית, אנחנו ידענו.. זה בא מתוכנו, כי אנחנו יודעים, אנחנו צריכים... להסתדר, ולהקדיש גם לקטע המוסלמי ולהקדיש לקטע היהודי ולהקדיש קטע החילוני ולהקדיש גם לקטע הדתי, זאת אומרת אנחנו צריכים פה להיזהר...

בנוסף להתבטאות זו, היו גם שלוש מרואיינות שתיים מן הסגל האקדמי ואחת מן הסגל המנהלי, שצינו כי נושא זה כן רלוונטי לתפקידן וחשוב לציין כי כולן, באו במסגרת תפקידן במגע יומיומי עם הסטודנטים. חברות הסגל האקדמי אף תיארו באופן מפורט יותר את הזיקה בין נושא זה לתפקידן כחברות סגל בכיר במכללה לחינוך. להלן דבריהן הממחישים זאת:

- [ערכים של] קבלה, של כבוד, של כל דבר שאנחנו עושים פה זה מסתובב סביב זה, אם זה היריד, אם זה התערובה, אם זה כל מיני פעילויות שאנחנו עושים זה, בעצם מתוך מקום של כבוד לשונות, של... יש בזה משהו מאוד יפה שיש חברה שהיא מאוד מגוונת

- איך שמגיע אלי אתיופי ... אנחנו עושים הכל בשביל שהם יתקבלו, הם לא מגיעים בהמוניהם, אבל ... אנחנו מקבלים אותם גם עם פסיכומטרי נמוך .. כאילו רק שיבואו, באמת רק שיבואו ... אין ספק שרמת הרגישות שלי עלתה מאוד מאז שאני הייתי בסיוור ... זה היה מאוד משמעותי ... זה פתח לי חדר בלב, אפילו לא חלון, זה פתח לי חדר שאני שמה בהחלט יותר זמינה, יותר מקשיבה, יותר מכילה, בהחלט הסיוורים האלה היו משמעותיים בשבילי, אני גם מוצאת את עצמי הרבה פעמים חושבת על אנקדוטות כאלה בכל אחד מהסיוורים.

בדוגמא אחרונה זו, נראה כי ההשלכות המעשיות של הסיוור, היו ישירות וסייעו לחברת הסגל לפתח רגישות גבוהה יותר ואמפטיה חזקה לקבוצת האוכלוסייה עימה נפגשה ולקשיה. אולם, היה כדאי להרחיב מחקר זה, ולבחון את תשובותיהם של חברי סגל אקדמי נוספים, על מנת לראות עד כמה משקף מקרה בוחן זה.

ג. 2. עד כמה להדגיש שונות זהותית ובאלו הקשרים?

אחת מן התמות המעניינות שכאמור עלתה מתוך הראיונות עצמם העלתה שאלה חשובה שיש לתת עליה את הדעת, כאשר עוסקים בשונות זהותית ובמיצוב של המכללה ביחס אליה, והיא השאלה איזה מקום יש לתת לשונות זהותית במסגרת המכללה? באילו הקשרים היא רלוונטית? ובאלו הקשרים היא לא? כפי שמלמדת הספרות המחקרית אודות הפוליטיקה של הזהויות, זהות חברתית היא פועל יותר של הגדרה חיצונית אך גם ובעיקר של הגדרה פנימית, סובייקטיבית (חבר, שנהב ומוצפי האלר 2002). על מנת שלא לחטא בגישה מהותנית כלפי זהויות חברתיות שונות (שם), יש להיזהר לפיכך במידת המשמעות שאנו מייחסים להן במסגרת המכללה. שכן, כפי שעולה מהראיונות עם שתי חברות בסגל האקדמי של המכללה, סטודנטים לא תמיד מעוניינים לקבל יחס מיוחד על בסיס זהותם ולא תמיד הזהות של הסטודנט/ית רלוונטית לכל תהליך ההוראה- הלמידה וההערכה של/וה. כך התבטאו המרואיינות בהקשר זה:

- יש לנו בשנה א' מישהו מדהים [יוצא אתיופיה] שלא היה צריך [הקלות], כאילו מעולה מעולה מעולה, ממש, שלחנו אותו לקורס מנהיגות, יודע עברית נהדרת... יליד הארץ... הוא גם בא ממשפחה שהצליחה מאוד לצאת מהמקום הקשה, מאוד מאוד בנו את עצמם והוא בכלל לא במקום של האתיופים והוא גם לא רוצה להיות שייך ...
- אני חייבת להגיד עם כל הרגישות התרבותית גם צריך נורא להיזהר מההבדלה הזאת ולהתייחס .. אני לא רוצה להשים בשורה אחת אף אחד, כאילו, זה מבחינתי כולם צריכים להיות בתוך קבוצה ... וזה ממש לא משנה עכשיו ולא צריך לציין את זה אם מישהו הוא יוצא אתיופיה או מישהו או מישהי הוא הומו או מישהו לא יודעת ערביה או בחורה בהירה או כהה ... אני לא חושבת שזה משהו שצריך לעסוק בו ... (או) צריך לעסוק ... בתבונה, מה זה אומר? ... זה חלק מהאדם, אבל זה לא צריך לתפוס נפח גם די גדול באיך שהוא מייצג את עצמו, באיך שאחרים מסתכלים עליו ... בדברים מסוימים זה לא אישיו ובדברים אחרים אולי זה כן יהיה אישיו ... צריך להיזהר מלשים יותר מידי את המוקד על החלקים המבחינים ...

ציטוטים אלו מבהירים כי מסגרת ההתייחסות לשונות זהותית במסגרת המכללה אינו עניין של מה בכך ומצריך חשיבה מעמיקה שבוחנת בין היתר את השאלות: מתי הסוגייה הזהותית נהיית רלוונטית ומתי לא? באלו נסיבות ההתייחסות אליה במסגרת המכללה, מבטאת צורך של סטודנטים/ות שחשים מודר/ים? ומתי היא נכפית על היחיד, שמבקש להתנער ממנה?

ג. 3. איפה "אנחנו" בסיפור הזה ומי שולט?

תמה נוספת שעלתה מתוך הראיונות עם מובילי הפרויקט ועם המשתתפים התייחסה לסוגיית הזהות המכללתית שעלתה הן נוכח המפגש עם 'האחר' והן נוכח מחשבות מעשיות על המשמעות של גיוון תעסוקתי ו/או קליטה של סטודנטים ממגוון של זהויות בפועל. כך תיאר אחד ממובילי התוכנית במכללה את הצורך בברור הזהות התרבותית של המכללה, שעורר שיח הזהויות שהחל בה וספציפית פרויקט ימי הגיבוש:

- *בנאום השבטים הזה, אחד הדברים שהוא [הנשיא] אומר שם זה, שהיום אנחנו במצב שכל אחד מארבעת הזה מרגיש מיעוט, .. זו תובנה מאוד חזקה. זה שהערבים מיעוט זה תמיד, ודתיים זה תמיד, אבל זה שהחילוניים מרגישים מיעוט? זו תובנה מעניינת... והערכונו שיש פה, איך נגיד את זה, ביטחון עצמי מאוד חזק בזהות של המכללה ומהר מאוד הגיעו אלינו הקולות האלה שחשו איום. רובם לא אמרו על 'איך אנחנו עושים רב תרבותיות', אלא רובם אמרו 'אנחנו מרגישים מאוימים'... ואני חושב ששנינו כן כבר הבנו את זה שחלק מהתהליך של תקווה ישראלית צריך להיות תהליך של גיבוש הזהות המכללתית... למשל, ברור שאנחנו פונים לערבים, אבל אומרים להם 'לומדים פה בעברית, תדעו לכם... נבחנו בעברית, מאמרים... יש פה יום העצמאות... אני חושב שהרב תרבותיות היא לא מבטלת את הזהות שלך, אתה יכול עדיין לפנות לקהל... [מגוון]... אבל השיח הרב תרבותי הזה מאיים... אני נדהמתי מהמהירות שבה בשיחות שעשיתי פה אמרו לי 'מה אז יצינו פה את יום הנכבה?', מה אז יפרידו פה בין גברים לנשים?', ממש נדהמתי כאילו מעוצמת האיום שהדבר הזה מעורר ... אבל זה בהחלט, זה בהחלט נושא לדון בו... הכניסה של קהלים מגוונים אמורה להשפיע על הזהות של המכללה, זאת שאלה גדולה לטפל בה...*

דברים חשובים אלו מלמדים כי האיום שעורר שיח הזהויות חייב ברור של שאלת הגבולות בסוגיות יסוד כגון כמו מה האני מאמין של המכללה? לאן היא חותרת בהקשר זה? איפה היא מוכנה להתפשר על מנת להכיל קהלים מגוונים ואיפה לא? ומה המשמעויות וההשלכות של כל זאת וכיו"ב. חשוב לציין כי האיום שדיבר עליו מוביל התוכנית שצוטט לעיל, קיבל ביטוי גם ב- 4 מן הראיונות עם משתתפי ימי הגיבוש. להלן שני ציטוטים להמחשה, שמתארים את תחושות המשתתפות לאחר השתתפותן בפעילות משותפת יחד עם עובדות נוספות במכללה מן המגזר הערבי:

- *אני חייבת להגיד שהיה הרבה גם שליטה שלהן באיזה שהוא מובן, נגיד שהן שמו.. היה ברגעים מסוימים הרגשתי דווקא שהם שולטים יותר, נגיד הם שמו מוסיקה בערבית באוטובוס וזה היה את יודעת במשך הרבה.. כאילו רקדו בערבית בערב, דברים שאת יודעת... הם היו הדומיננטיים לא אנחנו... לי אישית זה קצת הפריע, אבל .. אני אומרת את האמת, אבל לא.. אני בן אדם סבלני, זאת*

אומרת את יודעת כאילו ראיתי שהרוב זורם עם זה וסבלתי בשקט, כמו פולניה טובה סבלתי בשקט... (מחייכת).

- כל פעם התחושה היא שכאילו השונה הוא המרוויח, כי הן אלה שנהנות, אנחנו לא נשב שם עם גיטרות חשמליות בתוך האוטובוס, נעשן ג'וינטים ואלכוהול ונשיר שירים בקול רם. זאת אומרת, זה כאילו התחושה היא שהכבוד הוא חד צדדי, זאת אומרת אנחנו צריכים להרכין ראש כי הן מנגנות כרגע, אנחנו צריכים להרכין ראש. כי הן בדת שלהן לא מתגייסים... אז זה לא... אין לי איזה שהיא תשובה איך, אני חושבת שמפגשים כאלה כן צריכים להתקיים עם כל הקשיים...

דברים חשובים אלו מחזקים את ההבנה כי יחסי כוח עם 'האחר' המוחלש (מבחינות רבות של סטטוס-לאום-מעמד ועוד), הם דבר מורכב. וכפי שמלמד אותנו פוקו (1996) במערך יחסי כוח הצד החלש ו/או המוחלש אינו נטול כוח לחלוטין. לפיכך בבואנו לחשוב על מסגרת מתוקנת יותר שנותנת מקום לכולם, יש להביא בחשבון גם את כוחו של המוחלש ולגלות רגישות והתחשבות בכל הצדדים. הצורך בכבוד ובהכרה הדדית ולא חד צדדית, עלתה גם בהקשר של הסוירים, כפי שהוסיף אחד משני מובילי התוכנית במכללה:

- עכשיו יש גם דברים יותר תהליכיים, נגיד עם החרדיות, יש עמותה חרדית שהיא פנתה אלינו אמרתי לה בכיף... זה צריך להיות דו סתרי, לא נבוא לראות מה זה יהדות ואיך לעשות שבת, אתם תשמעו עלינו, על הצבא, על מגדר', והן באות... שמעו על השירות הצבאי... הן הבינו שלהרבה בנות זאת חוויה מעצימה בצורה בלתי רגילה.

קרי, ברור הזהות המכללתית כרוך באיזו שהיא הבנה שגם 'אנחנו' סוג של מיעוט ולא 'הקבוצה הדומיננטית' שבאה לבקר בפריפריה. הבנה זו לאו דווקא מחלישה את הזהות המכללתית, אלא מדגישה את ייחודה של המכללה ומאפשרת לה להציע גם את עצמה כאתר לביקור הדדי עבור מגוון של קבוצות חברתיות.

ג. 4. חרדים וערבים - עמדות והשתמעויות

תמה נוספת, מפתיעה למדי שעלתה חזק משלושה ראיונות היא היחס שקיבלו באופן ספציפי שתי קבוצות אוכלוסייה: חרדים וערבים. בדבריהם של שלוש המרואיינות נערכה השוואה בין שתי קבוצות אלו, תוך אמפטיה לאוכלוסייה הערבית והבעת כעס והסתייגות מן האוכלוסייה החרדית. להלן ציטוטים מתוך הראיונות עמן לשם המחשה:

- החרדים אני חייבת להגיד פחות מעניין אותי, אבל בכל טיול או מה שזה יהיה שאני אלך לפגוש את השכנים הערבים שלנו - אני שם! זה מעניין אותי יותר מהכול.
- הציפייה שלי הייתה שיהיה לי מעניין, שאני אלמד דברים חדשים... שזה לא יהיה ברמה של בואו תשכנעו אותי עכשיו להיות חברה של החרדים או של הערבים... לא שיש לי משהו נגד הערבים... אבל כן יש לי משהו נגד חרדים... לא נגד האנשים, אלא נגד החברה הסגורה הזאת... חלוקת הנטל מאוד מפריעה לי... שהם חיים על חשבון המדינה וזה שהנשים... יוצאות לעבוד והם הולכים ללמוד... אבל אני כן פתוחה לשנות כי אני כן רוצה.. שיהיה טוב.

- עניין אותי האוכלוסייה המוחלשת, עניין אותי אוכלוסייה ערבית, אני מודה שבאתי ואחרי שבאתי, אז עכשיו אני יכולה להגיד שלא מעניין אותי ואפילו יצאתי משמה בכעס מאוד גדול, זה האוכלוסייה החרדית. ... לא היה שמה אף פעם דיון איך הם צריכים להיות חלק מישראל, זה כל הזמן תבינו אותנו ותראו אותנו ותראו את הקשיים שלנו ... גם ביפו הם מדברים על הקושי, אבל ... לא הרגשתי שהם מנסים להיות נבדלים ... מכעיס אותי נורא הקטע של ההקטנה של האישה ... זה לא אוכלוסייה שלא מסוגלת או שלא יכולה לפרוץ את הדרך, היא בוחרת להיות במסכנות שלה ... למה צריך 12 ילדים? ... יש אוכלוסיות מסוימות שמכניסות את עצמן לקורבנות ... הם מצפים מהמדינה תיתן להם את כל שאר התנאים, ... החרדים שלא מכירים במדינת ישראל ... וזה חייב להיות דו צדדי ואם אני לא רואה את הדו צדדיות אז אני לא ... אין לי מקום לאמפתיה ... מדינת בני ברק, היא לא .. כאילו היא לא שייכת ... הם לא מנסים ... היא במפורש אמרה את זה ... שחס וחלילה הילדים לא יראו כל מיני, איך אתם יכולים לחיות בבני ברק ולא לראות את זה, הרי ילד עובר את הכביש ורואה אישה עם גופייה, אתם לא יכולים להתעלם מזה, זה קיים. הלו, שם אני חיה אני קיימת, אתם לא יכולים להתעלם ממני ..."

דברים אחרונים אלו, מבטאים באופן חזק ביותר את הכעס המצטבר מחיים משותפים ללא דיאלוג. הם מבטאים לא רק את תחושת האיום של הדוברת, אלא גם את התחושה של חוסר הדדיות, ותחושה ש'האחרי' לא מכבד אותי, את אורח חיי ולא מנסה להכיר בי. אין ספק שיש כאן סוגיות מאתגרות שחשוב לעבד אותן, על מנת לפוגג את הכעס ולהרחיב את ההבנה ההדדית בין הקבוצות החברתיות השונות, אם זה אל מול 'האחרי' ואם זה בנפרד. אולם כן, כדאי לחשוב, אולי על מפגשי הכנה שונים ומותאמים לאוכלוסיות שונות בהקשר זה. הקושי המיוחד שמעורר המפגש עם האוכלוסייה החרדית, לא נעלם גם מעיניהן של שתי מרואיינות אחרות וכך הן הסבירו זאת:

- לקבל אלינו סטודנטים חרדים? את יודעת היו כמה ניסיונות, באו, זה לא זרם טבעי... היה צריך לעשות להם ככה שטח סטרילי... איפה אנחנו נמצאים ולאן אנחנו רוצים להגיע יש עדיין מרחק... אי אפשר להאיץ תהליכים, אבל בכל זאת אנחנו מכללה, יש לה איזה שהיא צבע, סמינר הקיבוצים וכו'... המקום הוא לא תשנה את עצמך, תהיה כמוהו, אולי תהיה פתוח, זה העניין להיות פתוח
- אני חושבת שאנחנו גם יותר מרשים לעצמנו לעשות את זה מול החרדים מאשר מול הערבים באיזה שהוא אופן ככה לי יש הרגשה. זאת אומרת החרדים בכל זאת הם יהודים כמונו, נכון יש שונות, אבל אנחנו מותר לנו להיכנס בהם... עם הערבים אנחנו יש לנו אישי יותר כבד, אנחנו פחות רוצים להתעסק איתם ולהתעמת איתם בשאלות כאלה קשות... ואז זה לא מגיע לעומקים...

לאור דברים אלו ניתן להבין כי דווקא הקרבה לאוכלוסייה החרדית, מייצרת איום גדול יותר לזהות המכללתית. שכן, מצד אחד המרואיינים רצו להכיל את המגוון ולקלוט קהלים חדשים במכללה ומצד שני הם חששו שזו תאבד מצביונה הייחודי. מרואינת אחרת ציינה שהרגישות הזו שמפתחים כלפי מגוון של זהויות, צריכה להיות רלוונטית יותר לסטודנטים הספציפיים שאיתם אנו עובדים. וכאן, היא מרמזת צריך לעשות מאמץ לפתח רגישות לא רק כלפי ערבים וחרדים, אלא בעיקר כלפי סטודנטיות עם דעות פוליטיות שונות, וליתר דיוק ימניות באוריינטציה שלהן, כדבריה:

- אני חושבת שאנחנו צריכים להיות זהירים. אפרופו סכסוך יהודי ערבי, אני חושבת שאנחנו צריכים לתת מקום לשיח לא רק עם יהודי ערבי, אלא באופן כללי לשיח, צריך להיזהר, אנחנו מהמקום של אנחנו לפעמים מרימות את זה ברמה הבאמת לגמרי.. אפילו ברמה.. זאת אומרת לא אפילו, אלא ברמה השיווקית, אני חושבת שצריך להיזהר כי אנחנו צריכים גם לזכור מה התפקיד שלנו כאן ושמגיעות לפה סטודנטיות שלא כולם באותן דעות פוליטיות כמו שהמכללה בעצם מכוונת אליהם וצריך נורא.. צריך מאוד לעשות את זה בשכל, לא ליצור מצב .. כמה שזה אולי ישמע לך ככה, אני לא יודעת איך זה ישמע לך, אבל אני אגיד את זה, אני חושבת שצריך נורא מאוד להיזהר, אפילו ברמה של הזהות שלנו כמכללה, אנחנו צריכים להיות מכללה הומניסטית, אבל הזהות הזאת של מכללה מאוד שמאלנית ולפעמים גם אנטי ציונית אצל חלק מהאנשים זה משהו שאני חושבת שהוא עלול להיות לנו מאוד בעייתי. אנטי ציונית... אבל אני חושבת שהדבר הנכון לעשות אותו זה לשמור לא על ניטראליות מבחינת הומניזם ומבחינת איך אני צריך לנהוג כבן אדם ומבחינה.. לא מהבחינה הזו, אלא מבחינה פוליטית צריך לנהוג בהגינות ובהירות כדי שלא נמצא את עצמנו פה עם קומץ של סטודנטים בסוף.... אני חושבת שצריך לשים על השולחן את הקונפליקטים שונים בחברה הישראלית ולא רק לקחת את הערבים יהודים ולשים בצד את כל השאר. לי היו סטודנטיות שגרו מאחורי הקו הירוק שפחדו לדבר פה על זה שהן גרות מאחורי הקו הירוק, את מבינה? ...אי אפשר להתעלם מזה, אסור להתעלם מזה לדעתי... שזה יהיה שיח לא ממקום שאנחנו מנסים לחנך עכשיו את הימנים שיושבים בתוכנו... לא אני הומני... הימנים הם גזעניים לא הומניים,.... אי אפשר לעשות חלוקה דיכוטומית בהקשר הזה...

דברים אחרונים מקרבים אותנו לתמה האחרונה שעלתה מתוך הראיונות שקיימתי והיא הרתיעה משיח פוליטי כלשהו, שלא מאפשרת לגיימצייה לאף דעה (לא שמאלנית ולא ימנית) לבוא לידי ביטוי.

5.ג. הפחד מפוליטיקה

חוקרים שונים ביטאו במאמריהם את תופעת הרתיעה הציבורית מן הפוליטיקה הגדולה, המפלגתית והמסורתית בתקופתנו (ראו למשל: שנהב 2009; Beck 1994). זאת להבדיל משגשוגו של השיח על 'הפוליטי', הפוליטיקה החוץ-פרלמנטרית ו/או ה-sub-politics, לשון בק (Beck 1994). באווירה ציבורית זו, לא רק שהפוליטיקה המפלגתית נתפסת כזירה 'מלוכלכת' ובזויה, אלא שגם האוריינטציה הפוליטית של אדם, נתפסת כעניין אישי וכמעט אינטימי.

בהתאם, בשניים מן הראיונות שקיימתי עלתה הסברה כי הכניסה למחוזות הזיקה הפוליטית היא בעלת פוטנציאל הרסני למרקם היחסים בין העובדים וכי היא עתידה לזמן שיח 'לא מכבד' בין שונים ולכן עדיף להימנע מכך. כך ביטאו זאת המרואיינים:

- דברים פוליטיים? לא... ממש לא נכנסים לזה...אני בכל אופן שאני מרגיש שזה נוטה לפוליטי אני קוטע את זה... כי אני, תראי, כי בשביל לדבר פוליטיקה אני יודע מתוך זה איתם אתה צריך לעשות הכלה, אתה לא יכול לבוא ולהתחיל לדבר פוליטיקה עם מישהי שהיא גרה באיזה כפר שהשתתיות שלו עוד בשנות ה-20, עכשיו אני לא אומר מי אשם לא אשם, אבל אני לא יכול לפתח איתה עניין פוליטי. הן גם קלטו את זה, כי הן לא ידברו איתי פוליטיקה, סיאסה אין, פוליטיקה זה סיאסה, לא מדברים, אני לא רוצה גם לגרום לאיזה מצב... כי גם פוליטיקה תמיד היא תכניס אותך למקומות

שאתה לא תרצה להיכנס, כי יש פה גם ימנים קיצוניים, ויש פה גם ימנים ויש פה גם שמאלנים ויש הכל... גם אין שפה, את לא יכולה לפתח שיחה פוליטית ברגע שאחד.. ששני הצדדים לא מדברים את השפה של השני ב-100%, 100, למה?, כי מילה לא נכונה יכולה להבעיר פה, הם מהצד הזה והן מהצד הזה, את מבינה?, כי להן יש גם בעיות, יש אחת שבעלה יושב על פעילו חבלנית, מה תדבר איתה פוליטיקה?, אתה תבעיר פה משהו. יש אחת שהבן שלה שני וחמישי מסתבך עם המשטרה..

• אני מניחה שיודעים מה הדעות הפוליטיות שלי, אבל אני לא נכנסת לזה מול אחרים, לא.. כך לימדו אותי... כאילו לא ליצור וויכוחים. לפעמים אני אומרת שאני מעדיפה לא לדעת את הדעות הקיצוניות של אחרים כדי שאני לא באמת... עדיף שמה שאני חושבת עליהם שזה מה שישאר ואני לא אוסיף לזה דברים שליליים, אז זה מהמקום הזה אני נמנעת

הדברים שלעיל, אם כן, מבטאים לא רק את הרתיעה מן הפוליטיקה, אלא גם את האתגר הטמון בשיח משותף עליה. כי שמבחר הציטוט הראשון שלעיל, על מנת שמהלך זה ישקף באופן הגון ואוטנטי את עמדות כל הצדדים, הוא דורש איזון ברמת יחסי הכוח שבין הצדדים (מבחינת שפה, מעמד, יחסי מרות) וזה לא קיים במכללה. יתרה מכך, שני הצוותים שנציגיהם מצוטטים לעיל, היו צוותים הטרונניים שלאנשים בתוך אותו הצוות היו עמדות פוליטיות מנוגדות, ולכן השונות הפוליטית השתלבה עם השונות הזהותית והפוטנציאל הקונפליקטואלי שלה היה לא קטן. שניהם גם היו צוותים של סגל מנהלי, לא אקדמי, ולכן העיון בסוגיות חברתיות-פוליטיות היה פחות קשור לעבודתם היומיומית.

יחד עם זאת, כמכללה הומניסטית-אקטיביסטית, שלא נרתעת מלהביע את עמדתה בסוגיות פוליטיות שונות וחלקים דומיננטיים בסגל האקדמי שלה מייחסים לדיון החינוכי בסוגיות פוליטיות שבמחלוקת, חשיבות רבה (ראו מיכאלי, 2013), יש לחשוב כיצד מטפחים היבט זה במסגרת המכללה, וספציפית בפרויקט מעין זה שמעורר ומציף סוגיות אלו. זאת ועוד, לאור העובדה שסוגיית הזהות אינה מנותקת משאלות פוליטיות ו/או מעמדות פוליטיות, נראה כי אם רוצים להעמיק את ההבנה של השונות ואם רוצים לטפח סגל אקדמי שישמש כמודלינג חינוכי לשיח דיאלוגי ולניהול קונפליקטים, לא ניתן להתעלם מסוגיה זו. יש לחשוב כיצד ניתן להכשיר את הסגל ובעיקר זה האקדמי, באופן מכוון 'לדבר פוליטיקה'.

ג. 6. צורך לעשות מעשה והמלצה להמשך

תמה נוספת שעלתה בשלושה ראיונות, ביטאה את הצורך של המרואיינות להעמיק את החוויה שחוו ביום הגיבוש, להמשיך אותה הלאה ולעשות מעשה אקטיבי שמשריש את המסרים של תכנית 'התקווה הישראלית' בתרבות הארגונית של המכללה. להלן ציטוטים מרכזיים מהצעותיהן בהקשר

זה:

- אני חושבת שהימי גיבוש האלה, אם אין להם שום הדהוד מאוחר יותר, אז עוד פעם אני לא יודעת מה המטרה, יכול להיות שהגיבוש נחמד ומוצלח, אבל אם אין לזה המשכיות אז השאלה אם זה מה שאנחנו רוצים בטקט של תקווה ישראלית... מבחינתי זה לא מספיק... בשביל לקרב, לא רק להכיר, אני מבינה שצריך להכיר, אבל בשביל לקרב אז באמת השלב הראשון זה להכיר, אבל השלב השני זה לעשות... נראה לי שאנחנו מתחילים בזה וגומרים בזה. גם... יכול להיות שצריך לעשות את זה וולונטרי באיזה שהוא אופן... לא לנסות להכניס את כולם כולם בתקווה הזאת... לחשוב איך מגייסים דווקא אנשים שכן בעניין, ללכת בקטנה אבל באיכותי.. שנדע מה אנחנו רוצים, על מה אנחנו מסתכלים, מה הן הנקודות הבעייתיות... אפשר לשתף פעולה עם סטודנטים שלנו, למה אנחנו צריכים ללכת למחוזות רחוקים ולדבר איתם לראות איך הם, מה הם מציעים לנו... יכול להיות גם חיבורים בין פקולטות זה אפילו בניפיט נוסף יכול להיות.
- אם אנחנו רוצים שזאת תהיה האגינדה שלנו של המכללה, אז בואו נעשה פעילויות שקשורות לדבר, בואו תגייסו את המנהלים לדבר, בואו נחשוב איך עושים דברים בתוך הרוטינה היומיומית שלנו שכן יכולה איך שהוא לחבר בין אנשים, אם יש לנו את... האיש ניקיון האתיופי, זאת אומרת אנחנו יכולים להתחיל שם... שהמכללה היא כל כך גדולה ויש כל כך הרבה עובדים ומגוון של אוכלוסיות שונות בתוך המכללה, לא צריך לצאת החוצה, הכל פה בפנים, אנחנו יוצאי מהר מאוד החוצה בשביל.. לפני שאנחנו רגע אומרים 'רגע, העובדת לידי היא מבני ברק, העובד לידי..', את יודעת אפילו לא בני ברק, אני חושבת אפילו על ארוחות צהריים משותפות... אני אומרת אנחנו כל כך עוד לא מכירים אותנו בתוך עצמנו אז למה לצאת החוצה?
- אני חושבת שחסר הצעות של הארגון הזה של התקווה הישראלית, באיזה דרך או במה אפשר, את יודעת יש כאלה שיבחרו לעזור לחרדים, אני אבחר לעזור לערבים, בסדר? שיתנו איזה הצעות איפה אפשר לעזור אצל מי, מה, לא יודעת מה, להכין אוכל אחת לשבוע, לא יודעת... אין מקומות לי לעשות משהו. אולי יש עוד אנשים כמוני שרוצים לעשות משהו בשביל להפחית את רמת התסכול שהנה אני כן עושה משהו.

כפי שניתן ללמוד מן ההתבטאויות שלעיל, ועל אף הנימה הביקורתית שמאפיינת אותן, הן מבקשות דווקא לקחת את תכני התקווה הישראלית צעד אחד קדימה ולא להישאר רק ברמת החשיפה 'לאחרי' ביום הגיבוש עצמו. בדבריהן מציעות המרואיינות השונות מגוון של פעילויות המשך אפשריות. קורסים ו/או סדנאות המשך מרוכזות שמאפשרות לכל מי שמעוניין בכך להוסיף ולהתעמק בתכנים אלו, ולחשוב יחד על ההשתמעויות שלהם בפרקטיקת העבודה היומיומית במכללה. הצעה נוספת, לפעילות פנים מכללתית שתסייע להכרות עמוקה יותר עם המגוון הזהותי שקיים בתוך המכללה עצמה. והצעה לקשר את בוגרי 'התקווה הישראלית' מתוך הסגל עם פרויקטים התנדבותיים שיאפשרו לאותם חברי סגל שחשים צורך בכך, לעשות מעשה לקרוב לבבות עם קבוצות אוכלוסייה שונות, על בסיס אישי.

ד. דיון מסכם

לסיכום, האתגר שביקש ליישם פרויקט 'ימי הגיבוש ברוח התקווה הישראלית', שאף לשלב בין מטרת הטמעת מיומנויות הכשירות התרבותית במכללה ובין מטרת הגיבוש של הצוות. דרך ימי הגיבוש יכלו מובילי התוכנית לחשוף את סגל המכללה באופן יותר נרחב לתכני 'התקווה הישראלית' וניכר שבמקרים רבים שילוב זה ייצר חוויות משמעותיות ומגבשות עבור הצוותים. אולם היו גם מקרים בהם המפגש עם 'האחר', עורר קונפליקטים, לא רק בין הצוות למאחרים, אלא גם בתוך הצוות עצמו. ככלל, מתוך מודעות לאתגר הטמון בשילוב זה, ימי הגיבוש תוכננו לענות על שלושה יעדים: להרחיב את הידע של המשתתפים אודות האחר; לספק חוויה בלתי אמצעית של הכרות עם האחר וסביבת מגוריו; ולכלול רכיבים של בילוי והנאה שיקדמו את גיבוש הצוות. ברמה היישומית, הסבירו מובילי התוכנית במכללה, פרויקט זה, אמור היה להיות שלב ראשון בתוך תהליך של הטמעת מיומנויות הכשירות התרבותית במכללה והוא תוכנן להכיל 4 שלבים במעטפת כוללת: שתחילתה בשיחת אפיון עם מנהל/ת הצוות, המשכה במפגש הכנה עם הצוות עצמו, יציאה לסיור באחד מ'שבטי' החברה בישראל ביום הגיבוש עצמו ולבסוף, 'סדנת עיבוד' שאמורה הייתה לסייע למשתתפים לעבד את חוויותיהם מן הסיור שהיו בו ולבחון את המשמעויות הפרקטיות שלהם לעבודתם במכללה. במרבית המקרים, מעטפת זו, לא התקיימה הלכה למעשה, עם זאת מטרת ימי הגיבוש ענו במרבית המקרים על ציפיותיהם של מובילי התוכנית ומשתתפיה. אולם, בעוד התשובות המשיבים על השאלונים, מלמדות כי יעדי הפרויקט (לידע, חוויה ותובנות רגישות תרבותית כלפי האחר) ברובם מומשו, הראיונות מעידים על חוויה מורכבת יותר שלא מאפשרת סיווג בינארי של 'הצלחה' או 'אי-הצלחה'.

יחד עם זאת, על אף מורכבות החוויה שזימנו ימי הגיבוש למשתתפיהם, ניתן להפיק מספר תובנות מעשיות, שעולות הן מחוויותיהם של משתתפי ימי הגיבוש בפועל והן מן הראיונות שנערכו עם מובילי התוכנית ולהצביע על מספר אפיונים שמקדמים ימי גיבוש מצליחים יותר ועל מספר אפיונים שמזמנים קשיים ומהמורות.

בין תובנות מעשיות אלו, ניתן לציין את חשיבות הבחירה בימי הגיבוש ברוח התקווה הישראלית, בחירת אוכלוסיית היעד ועל רקע התנגדות עקרונית עלה בקרב המרואיינים הצורך בהגמשת הבחירה אם כלל לצאת לסיור או לא. **עקרון הבחירה** בסיורים אלו **והתאמתם לצרכיהם ולרגישויותיהם** של חברי הצוות, התגלתה כאפיון חשוב שלא רק מבטיח את שיתוף הפעולה של הצוות ביום הגיבוש, אלא אף עשוי לסייע להצלחתו. תובנה נוספת נוגעת לאיכות ההדרכה ועל פיה, סיורים שייצרו חוויות משמעותיות בקרב המשתתפים, הודרכו במרבית המקרים ע"י

אקטיביסטים מקומיים, שבלשון גרמשי עונים על ההגדרה של "אינטלקטואלים אורגניים" (גרמשי 2004). האינטלקטואל האורגני, מצד אחד מדבר את שפת המקום, אולם מצד שני הוא אקטיביסט חברתי שיודע לנסח את האינטרסים של הקבוצה אותה מייצג, אל מול הקבוצה הדומיננטית. איכויות אלו אפשרו לאותם מדריכים מצליחים מצד אחד לייצג באופן אותנטי את הקבוצה המדוברת, ומצד שני לתווך את ההכרות עימה לאורחיהם. עוד עולה מן הראיונות עם מרבית המשתתפים, כי הם ציפו למפגש אוטנטי עם 'האחר', במובנים אלו הם סיורים היסטוריים שהציגו באופן כללי את השכונה ופעיליה, ללא מפגש עם התושבים/הפעילים עצמם, ייצרו בקרבם תחושה של החמצה ואכזבה. בהתייחס לקונפליקטים, בעוד מובילי התכנית שרטטו את אלו כנפיצים וכאלו שיש לפתוח אותם מעט, אם בכלל, ובזהירות; משתתפים שונים ציינו דווקא את תרומת הקונפליקטים להעמקת אוטנטיות המפגש עם 'האחר' והביעו רתיעה ממפגשים שמטאטאים קונפליקטים ו'עושים הצגה'. בהתייחס למפגשי ההכנה והעיבוד, נראה כי בעוד מובילי התוכנית הדגישו את חשיבותם של מפגשי העיבוד והלכה למעשה קיימו יותר מפגשים מסוג זה, לעומת מפגשי הכנה. שלושה מרואיינים מקרב המשתתפים, הדגישו דווקא את הצורך שלהם במפגשי ההכנה, בייחוד במקרים שבהם צפוי להתעורר קונפליקט. כמו כן, נראה שצורך בסדנאות עיבוד עלה בעיקר במקרים של מפגשים משמעותיים וטעוני רגשות, אם כי המשתתפים שיבחו את הערך המוסף שבסדנאות אלו, גם כאשר לא הרגישו צורך משמעותי בעיבוד החוויות מן הסיור.

בכל האמור לקשיי מימוש הפרויקט, נראה כי התגלו בקרב חברי צוות שונים לא רק התנגדויות לשינוי פורמט הבילוי ביום הגיבוש, אלא גם התנגדויות לקבוצות אוכלוסיות מסוימות (וספציפית כלפי האוכלוסייה החרדית). על רקע זה, ניתן לומר כי אחת האפשרויות לשיפור מטרת ההטמעה של מיומנות הכשירות התרבותית במכללה, היא לחשוב על פיתוחה של מיומנות רגשית בסיסית יותר, מה שאבישר מכנה "ענווה תרבותית" (אבישר 2017). פיתוחה של ענווה תרבותית ביחס לאחר, במסגרת סדנאות פנים מכללתיות, עשויה באופן רחב, לרכז התנגדויות, ולהפוך את הסיורים ליותר משמעותיים עבור מנעד רחב יותר של אנשי סגל. כמו כן, עלה מן הראיונות הקושי 'לדבר פוליטיקה' ולשוחח על סוגיות קונטרברסליות, שלרוב אינן מנותקות מההקשר הזהותי. גם בהקשר זה, נראה כי יש להכשיר את הצוות טוב יותר לדבר על סוגיות אלו לא רק בכיתה (מיכאלי 2013), אלא גם בינו לבין עצמו. זאת ועוד, מהממצאים גם עולה כי הכניסה של קהלים מגוונים לתוך המכללה, מייצרת תחושות של איום בקרב חלק מאנשי הסגל ומצריכה תהליכים של ברור עצמי באשר לזהות התרבותית של המכללה, היכן היא מוכנה להתפשר ולבוא לקראת קהלים מגוונים? והיכן היא מבקשת לשמור על אפיונה הייחודיים, ללא שינוי?

ה. המלצות

לאור כל האמור נוסחו ההמלצות הבאות:

1. פרויקט ימי הגיבוש ברוח התקווה הישראלית מציע למשתתפים בו חוויה מורכבת שעשויה לעורר התנגדויות ולהציף קונפליקטים, יש לערוך תיאום ציפיות עם המשתתפים גם בעניין זה ולקיים סדנאות הכנה, בייחוד לפני סיורים שעשויים להיות נפוצים.
2. לגבי מפגשי העיבוד, נראה כי את אלו כדאי להציע לצוותים השונים, גם בלי קשר לסיורים. אלו יכולים להוות דרך מצוינת לגילוי 'האחר' שבתוכנו ואף להוות אמצעי טוב ל'שיווק' ימי בגיבוש ברוח התקווה הישראלית, גם עבור צוותים שלא בחרו בכך.
3. לאור המלצות המרואיינים לפעילות המשך, יש לחשוב כיצד ניתן לאפשר המשך עשייה אקטיביסטית במסגרת המכללה ומחוצה, לאלו מבין חברי הצוות שמעוניינים בכך. כמו כן, בתגובה לצרכים שהביעו משתתפי המחקר, ניתן לחשוב למשל על פרויקטים ממשיכים שיבטאו את הצורך של חלק מן המשתתפים בהדדיות, ובמסגרת זו, ניתן לעודד עמותות חרדיות/ערביות ואחרות לבוא ולסייר במכללתנו אנו. סיור כזה עשוי לסייע למכללה לבטא את הזהות המכללתית שלה באופן ברור יותר ואף עשוי לטפח בקרב הסגל תחושת הדדיות טובה יותר.
4. בהמשך להשלכות של הפרויקט על השיח הפנים מכללתי, המלצתי היא להתחיל תהליכים של בירור עצמי, בדרגות שונות של הסגל המכללתי. קרי, לא רק ברמת ההנהלה, אלא גם ברמת הסגל האקדמי הפחות בכיר, שמכיר מקרוב דילמות חינוכיות יומיומיות שעולות בהקשר של זהויות וקונפליקטים. ברור עצמי זה צריך כאמור להתמקד לא רק בשאלות החשובות כיצד המכללה מתייחסת למגוון הזהותי שבתוכה ולאוכלוסיות מגוונות ספציפיות שהיא מעוניינת לקלוט (ערבים, חרדים, יוצאי אתיופיה ועוד), אלא גם בשאלה מהי הזהות התרבותית שלה? מה חשוב לה לשמר בהתאמות שהיא עושה? ומה היא מוכנה/רוצה לשנות?

ביבליוגרפיה

אבישר נ. (2017). ענווה בחינוך : זהות מזרחית בחינוך רב תרבותי. **במעגלי חינוך 7**, ע"מ 2-25.
גבתון, ד. (2001). תיאוריה המעוגנת בשדה : משמעות תהליך ניתוח הנתונים ובניית התיאוריה
במחקר איכותי. בתוך נעמה צבר-בן יהושע (עורכת). **מסורות וזרמים במחקר האיכותי**. אור
יהודה : דביר 195-227.

גרמשי א. (2004). על ההגמוניה : מחברות מן הכלא. תל אביב : הוצאת רסלינג.
הנדין א. ואלון ר. (2017). חוברת תקווה ישראלית באקדמיה 2017-2018. בית הנשיא.
חבר ח. , שנהב י. ומוצפי-האלר פ. (2002) "הפורום ללימודי חברה ותרבות- מנגנוני כינון וייצור הידע
הקאנוני על מזרחים בישראל", בתוך : **מזרחים בישראל**, חנן חבר, יהודה שנהב ופנינה
מוצפי-האלר עורכים, ירושלים : הוצאת הקיבוץ המאוחד, מכון ון ליר, ע"מ 288-305.
לב טוב ב. וחאגי' יחיא ק. (2017) מנהרת הזמן לשותפות יהודית-ערבית, **הכשרת מורים לחיים
משותפים במציאות החברתית בישראל**. ביטאון מכון מופת. (60) ע"מ 59-64.

ליבליך, ע', תובל-משיח ר' וזילבר ת' (2010). בין השלם לחלקיו ובין תוכן לצורה. בתוך לאה קסן
ומיכל קרומר-נבו (עורכות). **ניתוח נתונים במחקר איכותני**. עמ' 21-42.
מיכאלי ניר, **כן בבית ספרנו: מאמרים על חינוך פוליטי**, תל אביב : מכון מופ"ת והוצאת הקיבוץ
המאוחד, 2014, ע"מ 9-21.
פוקו מ. (1996) "מתודה" בתוך **תולדות המיניות 1: הרצון לדעת**, תל אביב : הוצאת הקיבוץ המאוחד
(סדרת "הצרפתים"), 1996, ע"מ 64-72.
פרידמן, הגר וקלנר 2017, חיים משותפים בראי המטה לחינוך אזרחי וחיים משותפים- משרד
החינוך. **הכשרת מורים לחיים משותפים במציאות החברתית בישראל**. ביטאון מכון
מופת. (60) ע"מ 8-12.

קוזמינסקי 2017, הכשרה להוראה הנענית לשונות תרבותית. **הכשרת מורים לחיים משותפים
במציאות החברתית בישראל**. ביטאון מכון מופת. (60) ע"מ 77-80.
קריץ, שיינפלד ונגר 2017, הכשרת פרחי הוראה ומורים בפועל לקידום דיאלוג בסובלנות ובכבוד
הדדי באמצעות מודל TEC. **הכשרת מורים לחיים משותפים במציאות החברתית
בישראל**. ביטאון מכון מופת. (60) ע"מ 13-18.

שנהב י. (2009) "על האוטו- נומיות של הפוליטי", **תיאוריה וביקורת** 34, ע"מ 181-190.

Bankes J. A. (2013). The construction and Historical Development of multicultural
Education, 1962-2012. **Theory Into Practice**, 2013, 52: 73-82.

- Beck U. "The Reinvention of Politics: Towards A Theory of Reflexive Modernization" in Ulrich B., Giddens A. & Lash S. (eds.) **Reflexive Modernization**, Stanford California: Stanford University Press, 1994, p. 1-55
- Cross, T., Bazron, B., Dennis, K., & Isaacs, M. (1989). Towards A Culturally Competent System of Care, Volume I. Washington, DC: Georgetown University Child Development Center, CASSP Technical Assistance Center.
- Hess D. & Mcavoy P. (2015). The Political Classroom: evidence and ethic in democratic education. Routledge, NY.
- Villegas M. Lucas T. (2002) Preparing Culturally Responsive Teachers: rethinking the curriculum, **Journal of Teacher Education, Vol. 53, No. 1**, 20-32.
- Warren C. (2013). "Towards a Pedagogy for the Application of Empathy in Culturally Diverse Classrooms", *Urban Rev*, Springer Science+Business Media New York, 1-25

נספח מס' 1

כלי מחקר – ראיון עם מובילי התכנית

שאלות אודות התכנית – (מטרות, נתונים) - בגדול

ספרי לי קצת על התכנית עצמה- איך נולד הרעיון הזה של ימי גיבוש צוותיים?

מתי התכנית יצאה לדרך? באיזה היקף מדובר?

כיצד נבחרו מוקדי הסיור? היו מקומות אחרים שרציתם לארגן סיורים אליהם ולא התאפשר? אם

כן מדוע לא?

כיצד הצגתם את הפרויקט למנהלי התכנית- יש דף/מייל שנשלח להם?

שאלות אודות שלב הסיורים

מטרת הסיורים?

מבנה הסיורים?

חוויות מן הסיור? מוצלחות יותר/פחות- דוגמאות קונקרטיות

מה בעיקר בוחרים ולמה לדעתכם?

שאלות אודות שלב העיבוד

מה מטרות שלב העיבוד

מבנה המפגש?

חוויות מוצלחות / לא מוצלחות? –דוגמאות...

משהו שהפתיע אותך?

שאלות רפלקטיביות

בגדול- ענה על הציפיות?

כיצד ממשיכים את המהלך?

משובים ממנהלי התוכניות?

מוקמות חולשה/קושי?

מקומות החוזק של הפרויקט?

כיצד את חושבת שניתן לשפר? מה היית רוצה לדעת?

שאלון לריאיון עם צוות עובדי המכללה שעבר את ימי הגיבוש

שאלות על עמדות טרם היציאה לסיור

כששמעת לראשונה על הרעיון של ימי גיבוש ברוח התקווה הישראלית, מה חשבת?

האם רצית לצאת לסיור? איזה סיור?

מה היו הציפיות שלך?

כיצד את/ה תופסת את מטרת הסיורים?

חוויית הסיור בפועל:

באופן כללי, כיצד חווית את הסיור?

מה זכור לך בו במיוחד?

ספרי לי על חוויה טובה?

חוויה פחות טובה?

משהו מעניין שראית/נחשפת לו? משהו שהפתיע אותך?

מה למדת מן הסיור על האוכלוסייה אותה ביקרתם?

מה למדת על הצוות עמו את/ה עובד/ת?

מה למדת על עצמך?

שאלות אודות שלב העיבוד (במידה ועברו סדנת עיבוד)

מה היו לדעתך מטרות שלב העיבוד?

האם חשבת שיש צורך בעיבוד שכזה? הסבירי...

ספרי לי על משהו משמעותי שזכור לך מסדנת העיבוד?

משהו שזכור לך כחוויה טובה? ו/או פחות טובה? פרטי...

משהו שהפתיע אותך?

שאלות רפלקטיביות על החוויה כולה

בגדול- האם הסיור ועיבודו ענו על ציפיותיך?

כיצד את תופסת את הקשר בין מטרות הכשירות התרבותית שמבקשת לטפח תכנית 'התקווה

הישראלית' ובין תפקידך המקצועי במכללה?

מה את/ה לוקח/ת עמך הלאה מהסיור/מהעיבוד למפגשים שלך עם אנשים מקבוצות שונות של

החברה הישראלית?

מה הם להערכתך, היתרונות של פיתוח כשירות תרבותית דרך סיורים מעין אלו?

מה הם החסרונות של אסטרטגיה זו?

איך ניתן לשפר את המהלך המכללתי הזה לטיפוח הכשירות התרבותית, לדעתך?

למה היית מצפה מן המכללה בהקשר זה?

