



היברו יוניון קולג' ירושלים

מוגש לפרופ' מיכל מושקט-ברקן

תזה רבנית

קווים לדמותם של שיתופי פעולה אסטרטגיים בשדה ההתחדשות היהודית

מגישה | עינבר בלזר שלם

ת.ז | 031458797

אוקטובר 2018 | תשרי התשע"ט

תּוֹדוֹת | לְמִי תּוֹדָה, לְמִי בְרָכָה? לְעִבּוּדָה וְלַמְלָאכָה! (חיים נחמן ביאליק)
תּוֹדָתִי שְׁלוּחָה לַפְּרוֹפ' מִיִּכְל מוֹשֶׁקֶט-בֶּרֶק, מִנְחַת הָעֵבֻדָה, עַל הָאֲמוּנָה בְּדֶרֶךְ וְהַלְיוּי בְּאֲמוּנָה,
לְד"ר חֲגִית הַכֶּהֶן וּוֹלֶף שֶׁנִּטְעָה בִּי עֲנִיין וְכִלִּים בְּשִׁילּוּב בֵּין מַחְקָר, הָעֵרְכָה וְשִׁטָּח,
לְרַב נַעֲמָה קֶלֶמֶן, הָרַבָּה תִּמְרֵי אֶלְעֵד-אֶפְלָבוֹם, עוֹ"ד שְׁלוֹמִית רִבִּיצְקִי טוֹר-פֶּז וּמִיִּקִּי גִיִּצִין שֶׁפְתָחוּ
צוּהַר וְלֵב מִמְשֻׁנּוֹת חַיִּיהֶם וּמְשֻׁנּוֹת עֲשִׂיתָם,
לְאוֹרֵלִי מוֹסֵס שׁוֹתֶפֶתִי לְמַחְקָר הַכְּמוֹתִי, עַל קִשְׁרֵת מִסְפָּרִים לְמִילִים,
לְמִשְׁפַּחְתִּי עַל הַיּוֹתָה עוֹגֵן אֵיתָן לְדַבְּקוֹת וְלַמִּידָה,
וְלִשְׂכִינָה מְקוֹר חַיִּינוּ עַל כּוֹחַ הַדַּעַת וְהַיִּצִירָה.

4.....	הקדמה
6.....	סקירת ספרות
6.....	התחדשות יהודית - יהדות ישראלית
8.....	פרקטיקות של שיתופי פעולה במגזר שלישי
13.....	מקרה בוחן – למידת שטח
13.....	המחקר האיכותני – ראיונות עומק
13.....	מתודולוגיה מחקרית
14.....	תיאור המרואיינים
15.....	ניתוח ראיונות
21.....	מחקר כמותני – סקר רב משתתפים
21.....	מתודולוגיה מחקרית
21.....	תיאור הנתונים
22.....	ניתוח ממצאי המחקר הכמותני
23.....	דיון - מסקנות שני המחקרים
26.....	ממציאות למעשה כיצד מייצרים שיתופי פעולה
26.....	מורה נבוכים מצפן וכלים של שפה יהודית לבחינת שיתופי פעולה
27.....	זהות בשיתופי פעולה
28.....	למה רבה? תפקידי בהובלת שותפויות
30.....	סיכום
31.....	ביבליוגרפיה
34.....	נספח א' שאלון המחקר הכמותני
37.....	נספח ב' טבלת תוצאות מבחן T

הקדמה | "סוף מעשה במחשבה תחילה" (אלקבץ, "לכה דודי")

המגזר השלישי בישראל מורכב מעשרות אלפי עמותות ומתקיימת בו מגמה מתפתחת ואיטית של שותפויות אסטרטגיות ומיזוגים בין עמותות כקצה של פרקטיקות לשיתופי פעולה. בתוך מגזר זה, כמה ניצנים בשדה היהדות הישראלית הבשילו בחמש השנים האחרונות כאשר תנועת 'ישראל חופשית' קלטה לתוכה את 'הווייה: טקס ישראלי', 'המדרשה באורנים' ו'מכון שלום הרטמן' הקימו את בית המדרש לרבנות ישראלית ועוד.

שותפויות אסטרטגיות ומיזוגים הינם מושגים המושאלים מהמגזר השני, העסקי, בו מהלכים אלו מבקשים למקסם את הרווח של בעלי השליטה, להגדיל את "השורה התחתונה" וזהו כלי אסטרטגי להגדלת האפקטיביות אשר מוביל להרחבת הכנסות, מצמצם עלויות ובכך מחזק את האיתנות הפיננסית של החברה.

הגדלת האפקטיביות היא יעד חשוב גם לארגוני חברה אזרחית, אך כיצד ניתן לממש שותפויות בארגונים אידאולוגיים הפועלים לשינוי חברתי מתוך זהות ערכית ארגונית מובחנת? אני ניגשת למחקר זה כמי שגדלה בשדה היהדות הישראלית, כרבה לעתיד, כמי שמאמינה בחשיבותו לבניית מדינה וחברה ראויות ושותפה בו בשני העשורים החולפים. בעבודתי זו אבקש להכיר את התופעה דרך סקירת הידע האקדמי והמקצועי הקיים, כמו גם באמצעות מפגש עם 'השטח' דרך ראיונות איכותניים וסקר כמותי. תיזה זו מתבססת על שתי עבודות אותן כתבתי במסגרת לימודי תואר שני בחינוך יהודי פלורליסטי בתוכנית המשותפת להיברו יוניון קולג' והאוניברסיטה העברית. תקוותי כי אלו ואלו יציעו את התנאים המרכזיים להצלחת שיתופי פעולה אסטרטגיים לסוגיהם ואני אנסה להעמיק את החיבור ביניהן, את התובנות בהשוואה האחת לשניה, ובנוסף להוסיף נדבך הנובע מייחודיות התחום שבבסיסו ארגוני זהות יהודית. אני מאמינה כי שיח זה הוא חיוני והכרחי בין מובילי ומובילות התחום, כי חשוב שרבנים ורבנות יהיו שותפים בו ויחד יפעלו לממש את השיח הלכה למעשה.

שאלת המחקר

מהם הקווים לדמותם של שיתופי פעולה אסטרטגיים בשדה ההתחדשות היהודית? מהי תפיסתם של מנהיגים ומנהיגות בתחום? של עובדי ופעילי השטח? מהם היתרונות והחסרונות למהלכים אלו ומה נוכל ללמוד מהניסיון המצטבר? ייחודיות התחום הינה שונות ארגונית וקהילתית בתפיסות אידאולוגיות ותיאולוגיות המתבטאות גם באורחות חיים נבדלות. כיצד מציאות זו משפיעה על תהליכי שותפויות, כיצד נוכל לנתב אותה להצלחה והגברת הערך המוסף של שיתופי פעולה.

התזה מורכבת מהפרקים הבאים:

כרקע לעבודה, אסקור ספרות בשני תחומים שעומדים בבסיס הדיון בעבודה זו: א' - שדה ההתחדשות היהודית - סקירה ארגונית ותפיסתית ובו דגש על זהויות מובחנות והשוואה בסיסית בין בתי המדרש להכשרת רבנים; ו' - שיתופי פעולה במגזר השלישי וקריטריונים להצלחתם.

בשלב הבא נצלול למקרה הבוחן שבו עוסקת עבודה זאת. מקרה הבוחן נועד כדי להבין את השקפותיהם של הפועלים בתחום ולקוחותיו המרכזיים, על תחום שיתופי הפעולה האסטרטגיים. למרות שעניינינו הוא בראייה רחבה, ולא דווקא בשיתוף פעולה מסוים, החלטתי לבצע את התשאול על שיתוף פעולה ספציפי, זאת כיוון ששאלה כללית מידי לא מביאה את הנשאלים להתמודד רגשית ופרקטית עם הנושא. הנושא שנבחר הוא הקמת בית מדרש משותף למספר זרמים, להכשרת רבנים ורבות. בעולם שיתופי הפעולה, הקמת בית מדרש משותף הוא אפשרות קצה במנעד, הן מבחינת סוג שיתופי פעולה והן במורכבות הארגונית - שכן הארגונים השותפים דומים מאוד מחד, מכשירים מנהיגות עתיד לתחום, אך בעלי זהות ותיאולוגיה שונות. מקרה הקיצון הזה יש ביכולתו גם לסמן את החששות המרכזיים וגם את הפוטנציאל הגלום בהקמתו שתהא בעלת השפעה רחבה על התחום, כיוון שאם בתי המדרש הללו מכשירים חלק משמעותי מהנהגת התחום, הרי שבוגרים החווים שותפות באופן אורגני וטבעי יישמו זאת ב'שטח' לרוב.

ההתמודדות עם שיתוף הפעולה שבחיתי ייבחן במתודולוגיה איכותנית, קרי בראיונות אישיים, עם מספר מובילים ומובילות בשדה ההתחדשות היהודית. המתודולוגיה האיכותנית מאפשרת לנו לרדת לעומקה של המורכבות. עם זאת, יש לנו עניין גם לקבל פרספקטיבה רחבה של העוסקים בתחום ועל כן, בחרתי במתודולוגיה כמותנית, של סקר שבו השתתפו 140 רבנים, רבות, מנהלים ואנשי רוח משדה ההתחדשות היהודית, ותרמו את הראיה שלהם על התחום.

בפרק הבא אדון במעבר מהמציאות הנוכחית, כפי שהיא באה לידי ביטוי בפרקים הקודמים, לדיון באמצעים להצמחת שיתופי פעולה. בחלק זה אדון על זהות משותפת, על שותפות אידיאולוגית ועל שפה יהודית לשיתופי פעולה. כמו כן אדון בהיבטים ארגוניים.

לבסוף, בסיכום, אנסה לשרטט את הקווים של תמונת העתיד הרצויה על הזדמנויותיה ואתגריה.

התחדשות יהודית, או יהדות ישראלית, הינה תנועה בישראל המתפתחת בשלושים השנה החולפות ובה עשרות ארגונים ומאות מיזמים ופרוייקטים. מטרתה המרכזית היא לאפשר לכלל היהודים-ישראלים לחוות את יהדותם במגוון דרכים ולחזק את מחויבותם להתעוררות החיים היהודיים בישראל ברמה האישית והקולקטיבית (אזולאי, 2010). התנועה התפתחה והתרחבה הן בהיקפי הפעילות והרחבת קהלי היעד והן בתוכן ובסוגי הפעילות לאורך השנים. בתחילת הדרך הפעילות אופיינה בלימוד בית מדרשי פתוח בו הגיוון האנושי והמפגש הם בבסיס הפעילות וזאת כחינוך בלתי פורמאלי למבוגרים (שונות במגדר, רקע, זהות יהודית וכד'). הפעילות התרחבה לתחומי תפילה ותרבות (אזולאי, 2010) כדוגמת 'מהפכת הפיוט', קבלות שבת במרחבי ציבוריים¹ ועוד.

פריצת דרך משמעותית של תנועת ההתחדשות היהודית הייתה בכניסה לחינוך הפורמלי, כחלק מיישום המלצות "ועדת שנהר" (1994). ב 2010 הוקם מקצוע חדש בתוכנית הלימודים, אשר המשיך להתרחב ב 2015 עד מתכונתו הנוכחית 'תרבות יהודית ישראלית' במחלקת תרבות יהודית במשרד החינוך. תוכנית זו נועדה לחשוף את התלמידים בביה"ס הממלכתיים לעולם היהדות רב-הפנים, תוך התאמתו לרלוונטיות של חייהם בתוך ההקשר הישראלי הרחב². התוכנית הורחבה עם השנים למגוון כיתות לימוד לכלל בתי הספר הממלכתיים ונלמדת כמקצוע עצמאי גם כיום. גדילה משמעותית נוספת הייתה ואודנה עם הקמת עשרות מכינות קדם צבאיות המשלבות לימוד ועשייה מתוך מרכיבי זהות ובנוסף הרחבת פעילות בתי הלל במגוון קמפוסים ברחבי הארץ. כמו כן, פרסום עשרות ספרים בתחום אשר זוכים להתעניינות גוברת בציבור (לוי והכהן וולף, 2008). פיתוח והתבססות התחום התאפשר הודות להשקעה פיננסית מפרדציות בצפון ארה"ב, קרנות ציבוריות ופרטיות ומשאבי מדינה אשר עודד פלורליזם יהודי בישראל (הכהן וולף, 2014).

מחקרים שנעשו על תנועה זו, בעיקר ע"י בעלי ענייני כדוגמת קרנות ופרדציות, ניסו להגדירה בדרכים שונות כדוגמת דו"ח מידות: "התחדשות יהודית בישראל כוללת מגוון יוזמות של יחידים ושל ארגונים, פורמאליים ובלתי פורמאליים, במרחב החילוני והלא חילוני, לשם השגת כמה מטרות: א. להכיר, ללמוד ולברר את מאפייני זהותם היהודית של יהודים בישראל ואת תרבותם העברית, היהודית והישראלית; ב. להנגיש את היהדות – על פניה התרבותיים, החברתיים, הלמדניים, הטקסיים והקהילתיים - לקהל הרחב; ג. לאפשר לאנשים הלוקחים חלק בפעילויות אלה לנכס מחדש את יהדותם. כלומר, ליטול אחריות על האופן שבה הם מפרשים אותה ולצקת משמעויות חדשות לתכניה, מבלי להתעלם מעברה וללא מחויבות להלכה" (דו"ח מידות, המשגה 2013). הנתבכים הטקסיים והקהילתיים שצוינו בדו"ח הינם חלק מהתפתחות התחום. ההגדרות השונות מסייעות באופן ניכר לגופים ציבוריים ובראשם כנסת ישראל והרשויות המקומיות לקדם את התחום כדוגמת תקנת התמיכה של עיריית ירושלים בשיעורי 'התחדשות ישראלית'³, אשר

¹ מהפכת הפיוט החלה לפני כעשרים שנה עם החזרתה של תרבות הפיוט ממסורות ישראל השונות ויציאתה מבתי הכנסת לבמות נוספות ובהן מופעי מוסיקה והוצאת דיסקים עם זמרים/ות ישראלים ועוד.

² מתוך אתר משרד החינוך.
³ מתוך אתר עיריית ירושלים

שאלה את הגדרת התחום מניסוח קודם. באתר משרד החינוך, באגף מורשת, מתוארת תוכנית התחדשות יהודית-ישראלית של המשרד בהקשרה הרחב, בדגש על דו"ח ועדת שנהר: "במהלך שני העשורים שחלפו מאז פרסום הדו"ח, התפתחו יוזמות של התחדשות יהודית בציבור הכללי. מדובר בתנועה חברתית-תרבותית רחבה, לא ממוסדת, מרובת פנים וגוונים, אשר חוצה מגזרים וציבורים. השותפים לתנועת ההתחדשות היהודית מוצאים בספרות וביצירה היהודית - כמו גם בטקסים, סמלים ואורחות חיים יהודיים - מקור השראה וחיוניות בתוך חייהם המודרניים והחופשיים, מתוך תחושת שייכות ואחריות למורשת היהודית".

"בין עשרות ומאות הפעילויות והיוזמות של ההתחדשות היהודית ברחבי הארץ ניתן למנות, למשל: בתי מדרש פלורליסטיים קהילתיים, קבלות שבת המוניות בנמל ת"א ובמקומות מרכזיים אחרים, ערבי תיקון ליל שבועות, ערבי פיט, פסטיבלי יהדות מגוונים, טיולים עם המקורות, קבוצות לימוד ויצירה של אומנים ויוצרים, ועוד. השפעתה של תנועה זו כבר ניכרת בשדה התרבות והאומנות הישראלית (במוזיקה, בקולנוע וכו'), בכלי התקשורת ובשיח הציבורי בכללו".⁴

בעשור החולף אנו עדים להתבגרות התחום וזאת, להבנתי, ממספר מגמות אשר טרם מצאתי מחקר מלא אודותן. ראשית, התרומות וההשקעות בתחום מצד המשקיעים הוותיקים, פילנתרופיה יהודית בתפוצות, קטנות באופן מתמיד ומשמעותי לאורך הזמן וציפיית משקיעים אלו היא להשקעה ישראלית, הן משאבי מדינה והן פילנתרופיה מקומית. צמצום מקורות הכנסה חייבו יצירתיות וכן יצירת שיתופי פעולה בין ארגונים בהיקף ועומק שלא נעשו בעבר. בנוסף, ההכרה כי ארגונים רבים מייצרים פעילות דומה והיכולת להשפיע על החברה הישראלית תגבר כאשר תוגבר העבודה המשותפת, חלקה דרך איגודים מקצועיים כדוגמת ארגון 'פנים' – איגוד ארגוני היהדות הישראלית ו'רשות הרבים' – הפורום הירושלמי לארגוני התחדשות יהודית'.⁵

לבסוף, כניסת דור חדש של מנהלים ומנהלות אשר החליפו או חברו לדור המייסדים מזמנת הובלת שינויי עומק של הגדרת חזון ומטרות והרחבת הדרכים לממשן תוך יצירת שותפויות אסטרטגיות ארוכות טווח ומיזוגי ארגונים. עדות נוספת של התבגרות התחום הינה עיסוק בשם עדכני לתנועה זו. בראשיתה היא קיבלה ולקחה על עצמה להיות 'התחדשות יהודית', מתפיסה של 'חדש ימינו כקדם', שלאורך רצף הדורות הייתה התחדשות ופרשנות לתורה בהתאם לנסיבות החיים המשתנות של העם. בחמש השנים החולפות, גם הודות לארגון 'שערים'⁵, החלה חשיבה על מינוח מתאים ועדכני יותר, שיהיה נטוע יותר ביהדות הייחודית המתעצבת במציאות ריבונית ומכיל יותר מגוון מסורות ישראל ובתוכן הציבור המסורתי והאורתודוכסי. כיום יותר ויותר ארגונים עוברים למינוח התחום כ'יהדות ישראלית' ונפרדים מ'התחדשות יהודית'. בודדים עד כה יצרו סינטזה 'התחדשות יהודית ישראלית'.⁶

מקרה הבוחן אשר בחרתי לבחון במחקר כמותי, בשיתוף אורלי מוס, הינו האפשרות להקמת בית מדרש מאוחד להכשרת רבנים. ות. לפיכך, חשוב להכיר את חזונם של ארבעת בתי המדרש באשר לדמות הבוגר/ת ותפקידיו. כלל בתי המדרש להכשרת רבנים ורבות מבקשים להכשיר הנהגה של תחום ההתחדשות היהודית (מתוך אתרי הארגונים):

4 אתר משרד החינוך
5 ארגון 'שערים', מיסודה של קרן אבי-חי, קרן פוזן ופדרצית ניו-יורק שפעילותו הוקפאה ב2016 התמקד בסינוור בזירות הפוליטית, תקשורתית וציבורית.
6 עפ"י ניתוח של מיכל ברמן, מנכ"לית 'פנים' – איגוד ארגוני היהדות-הישראלית

- בית המדרש הישראלי לרבנות (היברו יוניון קולג') – מכשיר נשים וגברים ישראלים לתפקידי רבנות בקהילות התנועה ליהדות מתקדמת ובמוסדותיה, כמו גם במגוון גופים אחרים התורמים לחברה הישראלית בתחומי החינוך, הקהילה, הליווי הרוחני והפעולה למען צדק חברתי.
- בית המדרש לרבנים ע"ש שכטר (קונסרטיבי) – ייעוד המוסמכים/ות הוא לשרת בקהילות של התנועה המסורתית בישראל, ביזמות יהודית-חברתית ערכית, במוסדות חינוך ובמוסדות לתמיכה רוחנית בחברה הישראלית.
- תוכנית תמורה: רבנות חילונית הומניסטית - מכשירה להוביל קהילות תרבות יהודיות חילוניות, ללוות טקסי חיים, להוביל בבתי ספר ומפעלי השכלה וכן ליעוץ והנחייה חברתית משפחתית.
- בית המדרש לרבנות ישראלית (מכון שלום הרטמן והמדרשה באורנים) - מכשירה מנהיגי קהילות יהודיות מתחדשות ומייצרת דגם של 'הרב הארץ ישראלי'. בוגריה יובילו אורח חיים יהודי ב: לימוד תורה; צדק וחסד; עבודה שבלב, מועדים טקסי חיים; תמיכה קהילתית וליווי רוחני; ארגוני התחדשות וחינוך יהודי; אתיקה לאומית ומנהיגות ארצית.

השוואה ראשונית זו משרטטת קווים משותפים רבים לדמות הבוגרת הרצויה בבתי המדרש השונים כאשר הובלת קהילה היא המשימה הראשונה הגורפת בכולם. קצרה היריעה מלהכיל והמשך השוואה בין בתי המדרש נכון שתשווה את תוכניות הלימודים: תחומים, היקף שעות, התנסות מעשית; כמו גם פרופיל דמוגרפי של המוסמכים ותפקידם לאחר הסמכה.

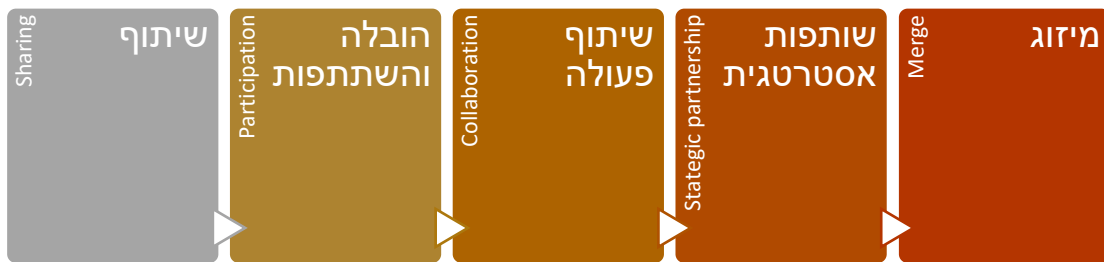
סקירת השדה הנחקר שמובאת להעיל עומדת לצידו של מחקר אקדמי אודות פרקטיקות לשיתופי פעולה במגזר שלישי. מחקר זה מצומצם וברובו אינו ישראלי אך בהחלט יש בו כדי לעבות את ההבנה והשיח אודות התופעה. לאחר הסקירה אנסה לשלב בין שני תחומי דעת אלו במשולב בשלבי ניתוח ודיון בתוצאות.

פרקטיקות של שיתופי פעולה במגזר שלישי

בפרק זה אסכם את הנקודות העיקריות מתוך שתי סקירות ספרות רחבות שנעשו בתחום, על ידי הילה רימון-גרינשפן ותמי רובל-ליפשיץ. הראשונה בהזמנת קרן אבי חי, אחת הקרנות מצמיחות התחום, מתוך עניינה בתחום המיזוגים ולנוכח העובדה שהקרן מתעתדת לסגור פעילותה בשנת 2020. השניה נכתבה עבור שתי"ל: שירותי תמיכה וייעוץ לקידום שינוי חברתי בישראל מבית הקרן החדשה לישראל מתוך רצון לסייע לשטח בקידום והתמקצעות בשיתופי פעולה מיטיבים. רובל-ליפשיץ מבדילה בין ארבע הפרקטיקות של שיתופי פעולה ומשרטטת את מאפייניה המרכזיים של כל אחת. בניתוחה היא אינה כוללת את אפשרות המיזוג שהוא הקצה המרחיק ביותר ולפיכך האפשרות החמישית בה מתמקדת רימון-גרינשפן. בסקירה זו, אחבר בין השתיים ואמקם את אפשרות המיזוג כעוד פרקטיקה של שיתוף פעולה.

אם כן, חמשת הפרקטיקות המרכזיות של עבודה משותפת הינן: שיתוף, השתתפות והובלה, שיתוף פעולה (ממוקד/מתמשך), שותפות אסטרטגית ומיזוג. סקירה זו תתמקד בהמשגה של

פרקטיקות אלו בדגש על יישומן בהקשרים שונים תוך הבנת היתרונות והסיכונים המצויים בכל אחת מהן, תוך הבאת התנאים להצלחתן והניסיון לבחור בין האפשרויות באופן מיטיב וחכם.



שיתוף - (Sharing), עפ"י רובל-ליפשיץ, משמעו העמדה של משאב הקיים ברשותנו לגורם אחר. המשאבים הקלים יחסית לשתף הינם ידע ומידע, קשרים וכן משאבים חומריים. מאפיין מרכזי של שיתוף בהשוואה לפרקטיקות אחרות של עבודה משותפת הוא קבלת החלטות אישית ועצמאית של כל צד, המייצרת אוטונומיה ושליטה רבה בתחילת הדרך, אך מעט מאוד שליטה בהמשך.

הובלה ושותפות - השתתפות (Participation) משמעה לקיחת חלק בפעילות שמישהו אחר מוביל. בהשוואה לשיתוף, השתתפות נעשית בדרך כלל מתוך אוריאנטציה משימתית יותר וכרוכה לרוב בהשקעת זמן אינטנסיבית יותר שכן יש השקעת זמן בלמידה, דיון או יצירה של משהו חדש, ולא רק בשיתוף במשאב קיים. בנוסף, לגורם המוביל את הפרוייקט המשותף אחריות רבה יותר בהשתתפות והוא נושא באחריות ובעל השפעה רבה יותר על תהליכי העבודה ועל התוצרים שלהם. בדומה לשיתוף, גם בהשתתפות נשמרת אוטונומיה רבה בקבלת החלטות, והיא נעשית ברובה באופן עצמאי. הגורם המוביל מגדיר בדרך כלל את "כללי המשחק" הן במובן הפיזי והן במובן המהותי (רובל-ליפשיץ, 2013).

אחד היתרונות המרכזיים של בחירה בפוזיציה של הובלה והזמנת אחרים להיות משתתפים היא האפשרות ליזום ולמנף פרוייקטים רבי-משתתפים מבלי לערב את כולם בקבלת ההחלטות הנוגעות למסגרת ולמטרות-העל. אחד האתגרים המרכזיים של הובלה הוא יצירת הלימה בין המסגרת הכוללת ומטרות-העל של הפרוייקט, לבין האינטרסים והצרכים של המשתתפים, הזקוקים לחופש לפעול, להשפיע ו/או ליצור בתוך מסגרת זו. חוסר הלימה בין מטרות המסגרת לאלו של המשתתפים הוא מקור עיקרי למתחים וקונפליקטים (Mizrachi and Rosenthal, 2001). יתרון נוסף להשתתפות בתוך פרוייקט שאחר מוביל, היא האפשרות לעשות ולהשפיע, וזאת בלי להידרש לאחריות ולהשקעה הרבה הנדרשת מהובלת המהלך כולו. מבחינת המוביל ישנה הזדמנות להרחיב את הרכב המשתתפים ובכך להגדיל משמעותית את הנראות הציבורית ואת כוח ההשפעה של הפעילות המשותפת (רובל-ליפשיץ, 2013).

שיתוף פעולה - (Collaboration) ייחודי היות ושותפיו מובילים יחד פרוייקט משותף המתבטא בעיקר בתהליכי קבלת החלטות על מסגרת הפעולה, מטרותיה ומאפייניה מתקבלות יחד. בשל כך, שיתוף הפעולה מצריך בדרך כלל השקעה רבה יחסית של זמן ואנרגיה (Linden, 2002). גבל-ליפשיץ מעידה כי שיתוף פעולה טוב מערב לרוב שני אלמנטים מרכזיים: ערך מוסף ייחודי של כל צד המבחין ומבדיל ביניהם, יחד עם ערכים, מטרות או אינטרס משותף המחבר ביניהם. ללא

ערך מוסף ייחודי הצדדים יכנסו לדינמיקה של תחרות ולעיתים גם לחששות מפני אובדן זהות והבלעות בתוך השותפות.

היתרון המרכזי הגלום בשיתופי פעולה הוא היכולת להשיג או ליצור דבר שלא ניתן לבד. לכל צד יש משאב אשר נחוץ לשני, והשילוב בין המשאבים השונים מאפשר בניית תוצר של הצדדים מעוניינים בקיומו, ושארף אחד מהם לא היה יכול ליצור לבדו (Linden,2002).

עפ"י גבל-ליפשיץ, לצד היתרונות של עבודה בשיתוף פעולה קיימים גם מחירים וחששות הנובעים מהשקעת זמן ואנרגיה רבים. הבדלים בתרבות הארגונית, בהרגלי העבודה ובהנחות היסוד מהווה כר פורה לא רק ללמידה והתחדשות, אל גם לקונפליקטים, אי הבנות וחילוקי דעות. מחיר נוסף של העבודה בשיתוף פעולה הוא החלוקה בקרדיט. דרכים שונות להפחית סיכונים הינן עריכת הסכמים וכן תוכנית 'פיילוט'.

שותפות אסטרטגית - (Strategic partnership) עפ"י רובל-ליפשיץ היא קשר ארוך טווח, המשלב בדרך כלל חיבור במטרות הליבה, בחזון ובערכים עם אינטרסים פרגמטיים. בשונה משיתוף-פעולה, כאן הפרוייקט המשותף אינו המטרה המרכזית של הקשר ונתפס כאמצעי להשגת מטרות משותפות רחבות יותר. במקרים אלו כאשר הפרוייקט לא מצליח השותפות לא מתפרקת, והשותפים מחפשים פרויקט אחר, שיצליח יותר לבטא ולקדם את התפיסה האסטרטגית המשותפת. לפיכך, שותפות אסטרטגית נדירה יחסית ומעט מצבים מאפשרים שילוב משמעותי בין תפיסה ערכית ואסטרטגית משותפת לבין win-win אמיתי ברמת האינטרסים. שותפות מסוג זה כרוכה בדרך כלל גם בהלימה בין האנשים המנהלים את השותפות בתוך כל ארגון ומאפשרת עשייה פורייה במיוחד.

הפרקטיקה החמישית של עבודה משותפת הינה **מיזוג (Merge)** ובה התעמקתי מתוך עבודת סקירת ספרות רחבת היקף של רימון-גרינשפן, העוסקת בנושאים מגוונים, החל בהגדרות חוקיות, בשיקולים בעד ונגד ביצוע מהלכי מיזוג, סקירת המיזוגים שנעשו במגזר השלישי ותוצאותיהם, וכלה במודלים אפשריים למיזוג. עם זאת, נוכח העובדה ששאלת המחקר שבחרתי לעסוק בה בעבודה זו הינה הקווים לשיתופי פעולה אסטרטגיים של ארגוני התחום, אזי אגזור ואמקד מתוך כלל הטקסט המפורט שלה, את התשובות לשאלת המחקר שלי.

ניתן לחלק את התנאים להצלחת מיזוג לשלוש קטגוריות: מוטיבציה למיזוג והתהליך האנושי; השקעת משאבי כסף וזמן ובניית תהליך המתמקד בעיקר.

מוטיבציה למיזוג והתהליך האנושי

המחקר בתחום המיזוגים במגזר השלישי מגלה, כי כמו גם במגזר הפרטי, קיימות מוטיבציות שונות למיזוג, והמוטיבציה מעצבת במידה רבה את התהליך. כמו כן, נוכח העובדה שבתהליך מעורבים אנשים רבים, הבדלי המוטיבציות ביניהם עתידים להשפיע על הצלחת המהלך. כהתחלה, טענה מרכזית במחקר היא כי מיזוג שנולד עקב משבר, למשל ייבוש תקציבי, יתנהל באופן טוב פחות ממיזוג שנולד עקב החלטה אסטרטגית על שיפור השירות שמספקת העמותה, או עקב רצון לנהל משאבים באופן יעיל יותר (Singer & Yankey, 1991). מכך אני מסיקה, כי תנאי מרכזי להצלחה הוא ניהול התהליך בתוך סביבה בטוחה, כאשר התהליך מלווה בתחושה של שיפור וצמיחה, ולא מתוך תחושה של כישלון. נושא זה הוא מרכזי במיוחד בשדה ההתחדשות היהודית בישראל, שכן התחום סבל מקיצוץ תקציבי חד הן נוכח המשבר הפיננסי העולמי ב-2008, והן נוכח הקיצוץ בתקצוב הממשלתי לתחום שהוביל שר החינוך לשעבר שי פירון (שלם, 2016). אחד החסרונות המרכזיים במיזוג על פי אליבא דה קופס (Copp, 2009), אחד החוקרים הבולטים בתחום, הוא אובדן הייחודיות. לעיתים יכול להיווצר מצב בו מנהל או מנהלת חווים אבדן זה באופן אישי, נוכח העבודה האדירה שהם השקיעו עד כה בארגון ונוכח האהבה שלהם למסר הייחודי, התרבות הארגונית או המותג. סוג אחר של מנהלים יכול לחשוש לאובדן העבודה או הצוות שלהם, או משינוי במהות עבודתם בעקבות המיזוג. מנהלים כאלו יכולים להיות גורם מעכב נוכח הכנסת שיקולים בלתי מקצועיים לתהליך (Copp, 2009).

השקעת משאבי כסף וקשב

המחקר The Good Merger Guide (Eastside & Prospectus, 2012) מתאר את תהליך המיזוג, כתהליך הדורש תקציב רב, וזאת הן לצורך גיוס כח אדם ייעודי כגון יועצ/ת ארגוני, עורכת/ת דין, רואה/ת חשבון, והן לצורך הוצאות טכניות – החל מעלות מיתוג מחדש והתאמת חומרי השיווק, דרך התאמת המשרדים ועד פיצויי פיטורים לחברי צוות אשר נאלצים לעזוב עקב המיזוג. העלויות הכרוכות בתהליך המיזוג מגיעות באופן טבעי על חשבון ההוצאות השוטפות של הארגון, ועשויות לעורר אנטגוניזם לתהליך, שכן אם תהליך המיזוג "מבזבז" כל כך הרבה כסף, מוטלת בספק הראייה של תהליך המיזוג כתהליך שחוסך עלויות. כדי למנוע מכל אלו לעכב את התהליך, תנאי להגדלת הסיכויים להצלחה הוא מציאת מקור מימון לתהליך, לפני התחלתו, וכן פינוי קשב ניהולי לתהליך (Eastside & Prospectus, 2012). ניתן לעשות זאת באמצעות בניית צוות ייעודי לתהליך המיזוג, שמפונה מכל שאר עבודתו. קיימת חשיבות לפינוי הקשב גם בקרב הועד המנהל, באמצעות יצירת צוות "ועד מנהל" לתהליך המיזוג. כדי להעלות מוטיבציה, יש לדאוג כי הצוות העוסק במלאכה נקי מניגוד עניינים או ממוטיבציות סותרות. כמו כן, במטרה לבנות ציפיות נכונות שתומכות בתהליך, רצוי להגדיר את המדד להצלחת התהליך לא במונחים של חסכון בעלויות, אלא במונחים של שיפור מצב הבריאות הפיננסית של הארגון אחרי המיזוג, ביחס למצב לפניו (Eastside & Prospectus 2012).

בניית תהליך המתמקד בעיקר

לאחר שסוגיית המוטיבציה, וסוגית המשאבים נפתרו, התנאי הבא להצלחת התהליך מתמקד בתהליך העבודה לקראת המיזוג. תהליך חזק הוא תהליך שמתמקד בעיקר, ודוחק הצידה את הטפל. לדוגמא, המיזוג הינו רק טקטיקה, הוא אינו מטרה בפני עצמו. האסטרטגיה שאותה המיזוג צריך לשרת צריכה להיות מוגדרת היטב לפני תהליך המיזוג, והיא איזה מן ארגון אנחנו רוצים להיות עוד X שנים (Bull, 2013).

החוקרים העוסקים בתנאי ההצלחה של המיזוג מזהים עוד מספר משתנים, שיש ביכולתם לתרום לגידול הסיכויים להצלחה:

ראשית, תקשורת קבועה עם בעלי עניין מרכזיים, כאשר הטענה היא כי בתהליך מורכב שבו המחויבות של הרבה שחקנים היא קריטית להצלחה, יש לשמור על רמת עירנות ומחויבות גבוהה באמצעות עדכון שוטף והיוועצות עם כל הגורמים. בכלל זה: ועד מנהל, חברי צוות, גופי מימון, שותפים, רגולטורים ממשלתיים וכולי (Owen, Martell & Pittman 2012, 2011).

שנית, גיבוש חזון ורציונל עסקי ברור לתהליך - הרציונל צריך להסביר מה נשיג באמצעות המיזוג ללקוחות, לשותפים או לעובדים. וכמו כן, הרציונל צריך להסביר מדוע מיזוג הוא האופציה היעילה בין אופציות של עבודה משותפת עם הארגון השני או המשך עבודה עצמאית. Bull טוען, כי הועד המנהל הוא הישות הדומיננטית בתהליך זה - חובותיו של הועד המנהל, טוען החוקר, הוא לא להגן על הארגון כישות, כפי שהוא, אלא להגן על מטרות הארגון (Bull, 2013).

שלישית, התאמת את התהליך לארגון: למבנה שלו, לתקציב ולתרבות הארגונית השוררת בו (Singer & Yankey, 1991).

רביעית, החוקרים מזהים נטייה בקרב ארגונים ההולכים לקראת מיזוג, לדלג על בדיקות נאותות והיוועצות עם מומחים, שכן תהליך זה הוא יקר, והנטייה היא לראות בתהליך המיזוג כתהליך שיחסוך בעלויות. עם זאת, החוקרים מציינים כי בבדיקות נאותות עורכים מיפוי של הסיכונים בתהליך, ובוחנים כיצד ניתן להקטין אותם. כמו כן, היוועצות עם מומחים מביאה לחסכון במשאבים בטווח ארוך יותר, ובעיקר בחסכון הקשב של מנהלים בארגון, שעסוקים בעבודת הארגון השוטפת (Bull, 2013).

לבסוף, שמירה על האנרגיה של הנוגעים בדבר, ועל הפניות שלהם, זאת כדי לפעול בטווחי זמן קצרים כדי לא לתת לאינרציה להתפשט (Singer & Yankey, 1991).

שני חלקי הסקירה הספרותית משתלבים במציאות של שדה ההתחדשות היהודית בישראל אשר מנסה להרחיב את השפעתו על החברה הישראלית ולהמשיך מעיסוק בפרט ובקהילה לציבוריות הישראלית והשפעה על הממשל. חבירה ארגונית למהלכי עומק משותפים היא תשובה זמינה לכך. בנוסף, ארגונים רבים מתמודדים עם אתגר בגיוס משאבים, משקיעים מעודדים ונכונים להשקיע בשיתופי פעולה בצד חיסכון בעלויות תפעוליות ואיגום כוחות. יתרון משמעותי לתחום הינו בחזון שארגונים רבים דבקים בו והוא הפיכת מדינת ישראל ליהודית ודמוקרטית יותר בו זמנית. תפיסות העולם והכלים הארגוניים פעמים רבות שונים, מציאות המאפשרת יתרון יחסי לחיבור והשלמה.

מקרה בוחן – למידת שטח | "מכל מלמדי השכלתי" (מסכת אבות ד, א)

בפרק זה נצלול למקרה הבוחן שבו עוסקת העבודה הזאת. מקרה הבוחן נועד כדי להבין את השקפותיהם של הפועלים בתחום ושותפיו המרכזיים, על תחום שיתופי הפעולה האסטרטגיים. למרות שעניינינו הוא בראייה רחבה, ולא דווקא בשיתוף פעולה מסוים, החלטתי לבצע את התשאול על שיתוף פעולה ספציפי, זאת כיוון ששאלה כללית מידי לא מביאה את הנשאלים להתמודד רגשית ופרקטית עם הנושא. הנושא הנבחר הוא הקמת בית מדרש משותף למספר זרמים, להכשרת רבנים ורבות. בעולם שיתופי הפעולה, הקמת בית מדרש משותף הוא אפשרות קצה במנעד הן מבחינת סוגי שיתופי פעולה והן במורכבות הארגונית - שכן הארגונים השותפים דומים מאוד מחד אך בעלי זהות ותיאולוגיה שונות. מקרה קיצון זה יש ביכולתו גם לסמן את החששות המרכזיות וכן שיצירת תשתית להקמתו תהא בעלת השפעה רחבה על התחום, כיוון שאם בתי המדרש הללו מכשירים חלק משמעותי מהנהגת התחום, הרי שבוגרים החווים שותפות כבר בלימודיהם יישמו זאת יותר בשטח.

ההתמודדות עם שיתוף הפעולה שבחירתי ייבחן במתודולוגיה איכותנית, קרי בראיונות אישיים, עם מספר מובילים ומובילות בתחום ההתחדשות היהודית. המתודולוגיה האיכותנית מאפשרת לנו לרדת לעומקה של המורכבות. עם זאת, יש לנו עניין גם לקבל פרספקטיבה רחבה של העוסקים בתחום ועל כן, בחרתי במתודולוגיה כמותנית, של סקר שבו השתתפו 140 רבנים, רבות, מנהלים ואנשי רוח מתחום ההתחדשות היהודית, ותרמו את נקודת מבטם על התחום.

בכל תת פרק להלן אתאר בקצרה את המתודולוגיה של המחקר, ולאחר מכן את תוצאותיו המרכזיות. בסוף שני תת הפרקים אדון במסקנות המרכזיות הנובעות מהמחקר כולו וכיצד הן מכוונות אותי בהמשך עבודתי.

המחקר האיכותני – ראיונות עומק

בפרק זה אתאר ראיונות עומק שקיימתי עם ארבעה מנהיגים בתחום ההתחדשות היהודית.

מתודולוגיה מחקרית

הנחת היסוד של שיטת המחקר האיכותנית היא שחיהם של בני האדם מאורגנים בסיפורים נרטיביים וכי מילים הן כלי להבניית המציאות (שקדי, 2003). מכאן, שעושר החוויות, התובנות, הפרשנויות, הידיעות והחשיבה האנושית יוצגו באופן הטוב, המלא והמהימן ביותר לא באמצעות מספרים, גרפים או עובדות מופשטות אלא בדרך נרטיבית-מילולית, כלומר באמצעות סיפורים (שקדי, 2003).

הגישה המחקרית אותה בחרתי למחקר זה הינה הקונסטרוקטיביסטית-פרשנית, גישה לפיה כל המצוי בעולמנו הוא פרי הבניה של בני אדם לפיכך, למציאות קיום אובייקטיבי מוגבל (שקדי, 2003).

מכאן, התמקדתי בארבעה ראיונות עומק חצי מובנים, אשר בבסיסם פרספקטיבות שונות על תהליכי שותפויות. ראיונות אלו התבססו על שאלת מחקר מרכזית מוכנה מראש אך שמרתי על פתיחות להרחבה והתאמה של השיחה בהתאם לכל מרואיין, זאת מתוך הנחה כי קיימים דברים שלא ניתן לחזותם מבעוד מועד. הראיונות החצי מובנים איפשרו למרואיינים לפרוס את התפיסה

האישית והארגונית באשר להליכי שותפויות אותם הם חוו והובילו. ובנוסף התמקדו בשאלה על התנאים המרכזיים להצלחת שותפויות לדעתם. שאלה זו איפשרה את הרחבת היריעה ממקרה הבוחן של כל אחד ואחת וכן היוותה בסיס טוב יותר להשוואה ביניהם. בשלב ניתוח הראיונות הבאתי את עיקרי הדברים שעלו מתוך שאיפה לזקק את המוקדים המיטיבים עם תהליכי בניית שותפות ובשלב הדיון ניסיתי להקיש על העתיד לבוא ולהציע פרספקטיבה נוספת. מראוינת אחת עומדת בראש מוסד ובו בית מדרש להכשרת רבנים ובעלת ניסיון עשיר בשיתופי פעולה לסוגייהם שצלחו ושלא מומשו, השנייה מנהלת בית מדרש לרבנות ישראלית שהוקם כשותפות על ידי שני ארגונים ושני המראיינים הנוספים מנהלי ארגונים, האחד הוביל מהלך של קליטת ארגון אחר בארגונו, השנייה מנהלת ארגון שהחל תהליך השתלבות בארגון גדול יותר, תהליך שהופסק ולא יצא אל הפועל. כל המראיינים הם מורי, עמיתי עבודה בהווה אותם אני מעריכה ומוקירה.

מחקרי זה רווי במגבלות, ראשית מהקיפו הנובע הן ממספר מצומצם של מקרי בוחן קיימים והן מובנה בהיקף עבודה זו, במסגרתה בחרתי חלק מהמקרים ומנקודות המבט. בנוסף, ארבעת המראיינים הינם קולגות שלי בתחום ואני מכירה אותם מבעוד מועד כשותפים לדרך ומעורבים בעבודתי ב'רשות הרבים'. למציאות זו פנים כפולות, המעורבות שלי מאפשרת להיות קשובה לניואנסים, לבסס פתיחות רבה בראיון אשר הוביל למתן מידע ותובנות עמוקות ואישיות יותר מאשר מפגש ראשוני בין מראיין למראיין. עם זאת הגעתי לראיונות כמי ששמעה על הניסיונות השונים גם מקולגות אחרות בתחום וייתכן והדבר השפיע במודע ושלא במודע על תפיסתי באשר לכל מקרה, על הכנסת דעותיי למחקר. כדי לנסות ולהתגבר על אתגר זה הקלטתי ושיקלטתי את הראיונות. קראתי וניתחתי על פי עקרונות המחקר האיכותני, משלב הניתוח הפתוח, הממפה ועד ליצירת קטגוריות משותפות אשר סייעו לעבוד באופן שיטתי עם כל הראיונות ולהשוות ביניהם.

תיאור המראיינים

הרב נעמה קלמן | דיקנית היברו יוניון קולג' בירושלים. הוסכמה לפני 25 שנה לרבנות כאישה הראשונה בישראל. ממייסדי מערכת החינוך של התנועה ליהדות מתקדמת ובית הספר של התנועה תל"י בירושלים. שותפה בייסוד 'פנים' – איגוד ארגוני היהדות הישראלית בישראל. פיתחה מערכת לימודים ותכניות הדרכה למורים לחינוך במשפחה והייתה מעורבת בפיתוח מקצועי של תלמידי התכנית הישראלית לרבנות בקולג' ובהקמת תוכנית 'מזורים' לליווי רוחני.

הרבה תמר אלעד-אפלבוים | מנהלת ומייסדת שותפה של בית המדרש לרבנות ישראלית של 'המדרשה באורנים' ו'מכון שלום הרטמן'. מייסדת ורבת 'ציון'. קהילה ארצישראלית בשכונת בקעה בירושלים, קהילה שמחברת ישראליות מודרנית עם המסורת היהודית ממזרח וממערב. בעבר שימשה כרבה בקהילת 'מגן אברהם' בעומר וכסגנית דיקן בית המדרש לרבנים שכטר. פועלת רבות לקידום מנהיגות בין דתית בעיר ופעילות פלורליסטית במרחב הציבורי.

עו"ד שלומית רביצקי טור-פז | מנהלת את 'בית מדרש אלול' מזה כחמש שנים, ארגון בן עשרים ותשע שנה. היא עורכת דין, מרצה ומנחת קבוצות בנושאי יהדות, חברה, מגדר ומשפט. ייסדה וניהלה את מכון 'עיתים' – יעוץ ומידע במעגל החיים היהודי העוסק בסוגיות דת ומדינה בישראל. היא ייסדה וניהלה את 'שערים' - בית מדרש ישראלי פלורליסטי בתוך ישיבת מעלה גלבוע,

שימשה כחברת ועד מנהל בעמותת 'קולך' לפמיניזם דתי וכיום יו"ר ועד 'רשות הרבים' – הפורום הירושלמי לארגוני התחדשות יהודית וחברת ועד מנהל של 'פנים' – איגוד ארגוני היהדות הישראלית בישראל.

מיקי גיצין | מנכ"ל הקרן החדשה לישראל. ייסד וניהל את תנועת 'ישראל חופשית', חבר מועצת העיר ת"א-יפו, יו"ר הועדה העירונית לפלורליזם עירוני, יועץ ראש העיר לפיתוח גלובלי וחדשנות. ממובילי המאבקים בנושאי דת ומדינה בישראל בשנים האחרונות ובהם המאבקים למען חופש בחירה בנישואים, תחבורה ציבורית בשבת והדרת נשים.

ניתוח ריאיונות

הרב נעמה קלמן

הרב נעמה קלמן ספגה ערכי אהבת ישראל ופלורליזם כילדה, בבית, למשפחה יהודית על רצף חסידי ועד ליברלי, רפורמי. לפיכך מפגש, חיבור ושיתוף פעולה ארגוניים הם חלק מה DNA שלה, התסכול שהדבר לא תמיד צולח.

נעמה יחד עם בן זוגה, אילן אזרחי, היו ממייסדי 'פנים' – איגוד ארגוני ההתחדשות היהודית בישראל. הקמתו הייתה לאחר הבחירות לכנסת בהן נבחר בנימין נתניהו כראש ממשלה לראשונה. "ההבנה הייתה שאם לא נשלב כוחות לא נוכל לפעול וכך יצרנו את מפת תיקוני שבועות הארצית, את פסטיבל 'הקהל' שהתבסס של החוויות של כולנו מפסטיבל Limmud באנגליה." אולם הייצוג של התנועה הרפורמית אז, ולצורה גם היום, עודנו חסר ונדרשת התעקשות מתמדת כדי שתהא נוכחות רפורמית בפעילות של התחום.

ניסיון ביצירת שיתופי פעולה

נעמה יזמה לאורך השנים מספר שיתופי פעולה ושותפויות אסטרטגיות, חלקן התממש וחלקן לא. תוכנית תהליכית אחת 'עמיתי אמת' הייתה ניסיון ליצור תהליך משמעותי בן שנתיים במפגש בין תלמידים מובילים מבתי מדרש שונים: הקולג', שכטר, המדרשה באורנים וישיבת מעלה גלבע. לתפיסתה האמון וההכרות שנבנו השפיעו רבות על העשייה ושיתופי הפעולה של בוגרי התוכנית. הרבה תמר אלעד-אפלבוים והרב גלעד קריב הם שניים מתוך קבוצות עמיתים אלו. לאחר שני מחזוריים וארבע שנים, המימון הפילנתרופי הסתיים והם נאלצו לסיים את ההתוכנית. ניסיונות אחרים שיזמה, לצערה, לא צלחו כדוגמת הקמת תוכנית ליווי רוחני משותפת בין המוסדות ושנה א' בבית המדרש לרבנות משותפת בחלקה עם מכון שכטר. "שיתופי פעולה מתקיימים לרוב למרות ולא בזכות שהקולג' הינו מוסד רפורמי, הקושי של ארגונים לעבוד אם הקולג' הינו מחשש לזיהוי כרפורמים". אם זאת נעמה מאמינה "אם יש כימיה בין אישית זה גובר על ממסד. אנשים רוצים לעבוד יחד."

פרשנות

נעמה רואה את ההשפעה של התנועה הרפורמית על החברה הישראלית ועל שדה ההתחדשות היהודית חרף מיעוט שיתופי פעולה. היא מאמינה שגורם אחד הוא כניסה של בוגרי הקולג' לעמדות משמעותיות ברמה הציבורית, בשדה ההתחדשות היהודית ותפקידי ניהול במוסדות חינוכיים. "חשוב שישראלים ירגישו בעלות על היהדות שלהם, שהיהדות שלהם נפגשת עם העולם

המודרני ולכן אנחנו כתובת טבעית לקהילה, לחינוך, לטקסי חיים. התנועה הרפורמית השפיעה עמוקות על הפמיניזם האורתודכסי, בתפקיד המילדות, בין אם רוצים להכיר בכך או לא. גם טקסי חיים היו בליבת העשייה שלנו מאז ומתמיד, חיברנו את הטקסים לאדם המודרני כדוגמת בת מצווה בשונה מבת מצווה, טקסי חתונות שיויונים ועוד. " בקולג', התלמידים. ות מושפעים מסגל בית המדרש מעורב ופלורליסטי כולל מורים אורתודכסים, כך נוצרת היכרות ולמידת עומק של כלל ישראל.

הרבה תמר אלעד-אפלבום

תמר מעידה כי הקמת בית המדרש לרבנות ישראלית לפני חמש שנים נבע מתחושת תסכול משותפת שלה ושל שי זרחי, כל אחת מבית מדרש למנהיגות אחר בו טיפחו מנהיגות וגופי ידע אך דגש מועט על קהילה, אותנטיות ומחוייבות רחבה. שי ותמר הגיעו מעולמות שונים ונוצר חיבור חזק מאוד אחריו הביאו את הארגונים, 'המדרשה בארגונים' ו'מכון שלום הרטמן' לשיתוף פעולה אסטרטגי. שיתוף בין ארגונים מבוססים, בעלי זיכרון ארגוני וכן התנהלות שונים מאוד.

ניסיון ביצירת שיתופי פעולה

לתפיסתה, אמון הוא המרכיב המרכזי, ולפיכך בבית המדרש הם מנסים לחבר בין שני מרכיבים: לחזק את התנועות והארגונים בהם צמחו התלמידים וליצור "אקס טריטוריה בה עוסקים במה שהפריד, כדוגמת גיור, שבת, גיטין. דרך שינוי פרספקטיבה והכרת עומק עם תפיסות אחרות נוצרים ממשקים חדשים עמוקים הרבה יותר בין ארגונים, אנשים, קהילות ורעיונות. חשוב לכוון לשם."

תמר תובעת מבוגרי בית המדרש שלושה דברים: "פני אדם – לא אדם כסובייקט, כבוד האדם הבסיסי שתורת ישראל מבקשת לממש בעולם הזה. להכיר את האדם, את המצוקות שלו. קהילה – מאמינה מאוד בעבודה קהילתית וזו הסיבה שעזבתי את בתי המדרש (תוכניות תהליכיות), לא ללימודי רבנות). כמנחת בתי מדרש את עוברת עם אדם תהליך טרנספורמטיבי, הוא עובר משהו מטלטל, עמוק, רציני ובסוף הוא חוזר הביתה למשפחה שבכלל לא עברה את זה איתו. אני אפילו קצת מפחדת מהתהליך הזה כי פתאום את אחראית לאיזשהו משבר תרבותי בתוך הבית. יחד עם זאת אנחנו נדרשים להרחיב כמה שאפשר את מושג הקהילה... עיר מאפשרת רצון נקי, אמיתי, חירות - כמה מתאים, למי, באיזו מידה, באיזה אופן. מרוב פני אדם וקהילה, כמעט ואנחנו לא מצליחים לפרוץ ללאומיות של הציבוריות היכולת לעשות את המעבר מהאדם והקהילה ללאומיות, אך ללא נטישת הראשונים. זה מאוד קשה. איך מתרגמים את כל הדבר הזה לתוכנית שתצמיח את האדם להיות הוא עצמו? זהו התהליך שאנחנו עוברים בבית המדרש."

בתקופה זו מובילי בית המדרש לרבנות ישראלית מצויים בהרחבת התוכנית משנתיים לשלוש שנים, הרחבה הדורשת פתיחת השאלות המרכזיות באשר לדמות הבוגרת. והתהליך המייטיב למי שנכנס בשערי בית המדרש.

פרשנות

תמר מאמינה ששיתופי פעולה הכרחיים בין בתי המדרש להכשרת רבנים כיוון שהידע והמומחיות רבים, ולכל אחד מהם יש תרומה ייחודית. בתי הגידול מגיעים עם הישגים גדולים בחומר ורוח והיא מחכה ליום בו יוכלו התלמידים לבחור במהלך לימודיהם אפשרות להתמקצע לתקופה בבתי

מדרש שונים. לשם היא שואפת להגיע אך גם מעידה כי הדרך לכך קשה מאוד והיא עדיין לא יודעת איך.

שלומית רביצקי טור-פז

שלומית מנהלת 'בית מדרש אלול', נכנסה לתפקיד במהלך תהליך מיזוג שלו כארגון נקלט לארגון קולט 'ביני"ה: התנועה ליהדות חברתית'. עם כניסתה היא עמדה בפני חתימה על זיכרון דברים אותו שינתה כדי לשמור על האינטרסים של 'בית מדרש אלול'. השינוי המרכזי נסוב סביב הגדרת תקופת מעבר ונקודות יציאה מהמיזוג, כדוגמת השארת ועד מנהל לשנתיים בהן תוקפאה הפעילות הרשמית של העמותה אך לא תסגר.

ניסיון ביצירת שיתופי פעולה

לתפיסתה של שלומית "כל הליך מיזוג של ארגון נקלט מונע מצורך לבסס קיימות פיננסית מחד ולהגביר את אפקטיביות מימוש מטרותיו מאידך. מימוש זה מתאפשר גם הודות למיקוד עבודת המנהל בניהול תוכן ואסטרטגיה וצמצום שעות ניהול בהיבטי תפעול וכספים." "במהותו, לאורך שנים, בית מדרש 'אלול' הוביל מהלכי עומק ורוחב של שדה ההתחדשות היהודית. 'אלול' הוביל את הקמת רשת בתי המדרש, את 'רשות הרבים', היה ועודנו מעורב בשיתופי פעולה רבים. כל זאת מתוך תפיסה ואמונה בהרחבת השפעה דרך איגום משאבים ושילוב כוחות."

פרשנות

את תובנותיה על הצלחת מיזוגים גיבשה שלומית מתוך התהליך בו הייתה שותפה שלא צלח והיא מונה את התנאים המרכזיים, לדעתה, להצלחת שיתופי פעולה אסטרטגיים:

בניית אמון ונכונות להשתנות - בניית יחסי אמון בין אנשי הצוות והניהול של שני הארגונים היא הכרחית להצלחתו. הארגונים יצרו וועדות יישום מקצועיות: גיוס משאבים, תוכן, כספים ועוד כדי לבנות את מודל ההפעלה החדש תוך הכרות ובניית מערכת יחסים של אנשי הצוות. לדבריה, "איחוד הכוחות היה מאתגר בבסיסו, הדוגמה הבולטת הייתה צוות גיוס המשאבים בו נדרש אמון רב כדי לחשוף מידע רגיש ביותר, אמון שלא הצליח להבנות". מובן מאליו שארגון נקלט נכון להשתנות במהלך של מיזוג, אם זאת הכרחי שגם הארגון הקולט יהיה נכון לכך. ואכן, במקרה האמור הייתה בנייה משותפת של תוכנית אסטרטגית עם מבנה ארגוני משותף חדש. שלומית יועדה לעמוד בראש אגף חדש, אגף 'אלול', אחד משלושה אגפים ב'ביני"ה' ושתי מחלקות תוכן מאגפים אחרים יועדו לעבור תחתיה. להבנתה "ישנו הכרח בהגדרת תקופת הסתגלות ומעבר, וכן בהגדרת נקודות יציאה במידה ורוצים לפצל כוחות. אלו היו התוספות המרכזיות שלי לזיכרון הדברים ואלו היו גם נקודות המחלוקת עד הסוף."

תיזמון - העיתוי לבניית מיזוג הינו מרכיב קריטי. "ככל שהארגון הנקלט שקוע בקשיים כלכליים גדולים יותר נקודת הפתיחה חלשה יותר ודחיפות ההכרעות גבוהה יותר. במציאות זו יש מקדם גבוה לפגיעה באינטרסים של הארגון הנקלט ועשוי להיווצר מצב של מעין 'מכירת חיסול'. בנוסף, מיזוג המונע מתוך רצון של מנהל פורש לבסס את הארגון מחליש את עמדת הפתיחה, את היכולת של הארגון הנלקט לשמור על עצמאות, מטרות וכדי בארגון הקולט. למנהל נכנס יהיה קשה יותר להחזיק ולהקפיד על תנאי המיזוג כי מעמדו בארגונים, הקולט והנקלט פחות ביחס למנהל היוצא. מינוי מנהל חדש לארגון הנקלט בהליך מיזוג, בפרופיל נמוך יותר מהמנהל היוצא, תקל על הארגון הקולט ותבסס את ההיררכיה הארגונית."

איזון יחסי כוחות – "פערים גדולים בין הארגונים במובן הפיננסי פוגעים בסיכויי ההצלחה של התהליך, הם עומדים בבסיס ההתקשרות, אך הם גורם מעקב בדינמיקה של התהליך ומחלישים את דרישות הארגון הנקלט." שלומית הדגישה כבר בתחילת הראיון "כי לאורך כל תהליך המיזוג לא השתמשו במינוח מיזוג אלא במינוחים כדוגמת איחוד, חיבור, שותפות."

מיקי גיצין

מיקי ייסד וניהל את 'ישראל חופשית', ולאחר הבחירות לכנסת האחרונות במרץ 2015 נדרש לחשב מסלול מחדש. יום לאחר הבחירות הוא ניתח כי 'ישראל חופשית' צריכה לצמצם את פעולות השדלנות מחד (בממשלה ימנית-שמרנית-חרדית יכולת ההשפעה נמוכה ביותר) ומנגד להתמקד בהצגת העולם האידאלי של הארגון.

ניסיון ביצירת שיתופי פעולה

במקביל לניתוח המציאות החדשה קיבל מיקי פניה מהמנכ"ל הנכנס של 'הוויה': טקס ישראלי לעזרה בגיוס משאבים והצעתו אליו הייתה בהצעת הצטרפות ל'ישראל חופשית'. 'הוויה' – טקס ישראלי לא הייתה עמותה עצמאית, יישות משפטית, ופעלה במסגרת 'ביני'ה', אשר עברה תהליך אסטרטגי למיקוד ביהדות חברתית, בעוד ש'הוויה' – טקס ישראלי הייתה ועודנה מקדמת יהדות חופשית. תפיסות אידאולוגיות שונות אלו וצורך משמעותי לחיזוק פיננסי, הובילו את 'הוויה' – טקס ישראלי לפניה זו.

לדבריו, "הייתה לנו כאן הזדמנות להוסיף תוכן של חתונות אזרחיות וטקסי נישואין ולהציג עולם אידאלי לצד המאבק אותו אנו מובילים לשבירת המונופול הרבני כיום." החיבור בין הפוליטי לתוכן, לדעת מיקי, הוא נכון ואיפשר חיבור בין הסיפור הציבורי-פוליטי לתוכני-יהודי. בשפה מקצועית אלו 'מוצרים' משלימים, הם אינם תלויים אך נצרכים באופן משותף ובכך מייצרים ערך נוסף לצרכן. ייחודיות זו מצמצמת את התחרות בין שני הארגונים פנימה וכן עם ארגונים חיצוניים בהם השירותים הניתנים דומים מאוד כדוגמת טקסי נישואין.

לפני כשלוש שנים קלטה 'ישראל חופשית' את צוות 'הוויה' – טקס ישראלי לתוכה, כאשר הראשונה משקיעה את מומחיותה בפרסום, שיווק וגיוס כספים לקידום מוצרי השנה. לאחר חצי שנה מנהל 'הוויה' – טקס ישראלי הועבר מתפקידו ונכנסה מנהלת מ'ישראל חופשית', עובדת 'ישראל חופשית', אשר אינה מגיעה מעולם התוכן של התחדשות יהודית. "התוצאות בשטח מדברות בעד עצמן, בשנה החולפת הגדלנו את כמות שירותי הטקסים מ-230 בשנה ל-380 והגדלנו משמעותית את גיוס הכספים."

פרשנות

מיקי מעיד כי המהלך היה לגמרי אינטואיטיבי מצידו, היה לו רצון גדול והוא בחר להעניק תשומת לב אישית ומשאבים מבחינה ניהולית ורגשית. בצד האינטואיציה הוא מונה שלושה מהלכים מרכזיים, לדעתו, להצלחת מיזוגים:

יצירת מנגנון ניהולי – חשיבות הגדרה ברורה של המנהל ומנגנון העבודה. מנהל הארגון הקולט נושא גם באחריות וגם בקרדיט באופן מלא. מודלי הפעלה אחרים שהוצעו כדוגמת ניהול בקואליציה נשללו ע"י מיקי.

הליך שילוב - מתן מרחב פעולה לארגון הנקלט והערכה למומחיות הידע שלו. במקביל, נכונות להשקעה משמעותית בארגון הנקלט, כבר בדרג מנכ"ל הארגון הקולט כ"ילד מאומץ שירגיש חלק". בנוסף, שילוב של נציגים בועד המנהל של הארגון הקולט, ובמקרה שלו הצטרפותם של שני נציגים של 'הוויה - טקס ישראלי' לועד המנהל של 'ישראל חופשית'. גיוס הכספים גדל משמעותית הודות לסיפור הטוב של החיבור בין שני הכוחות אשר משרתים יחד את אותה מטרה.

טיפול ממוקד באתגרים – להבנתו, כדי להתחזק מהאתגרים שבדרך חשובה מאוד כנות והובלה של הצוות הבכיר מחד וכן ליווי ותמיכה באנשי מקצוע מאידך. יועצת פרסומית ליוותה את תהליך המיזוג ולאחר בחינת האפשרויות המליצה לשמר מותגים נפרדים תוך איזכור עקבי של 'הוויה - טקס ישראלי' מ'בית ישראל חופשית'. הדבר מיושם כיום ברובו. לעתיד לבוא שואף מיקי לצרף לשורותיו שירותי דת וטקסים חילוניים נוספים במעגל החיים היהודי אשר כולם מייצרים אלטרנטיבה למציאות הישראלית.

בניסיון להשוות, ארבעת המרואיינים הדגישו את החשיבות המכרעת של המרכיב האנושי ובבסיסו בניית אמון ונכונות להשתנות. נעמה מאמינה בשיתופי פעולה כשיטת עבודה ומשרטטת את המהלך בתחום, מנקודת מבטה, בשלושת העשורים החולפים. היא מודעת ומתוסכלת מהחשש לעבודה עימה ועם הקולג' מהחשש של תיוג כ'רפרומי'. תמר שותפה למיזמים אשר יוצאים מ'בתי הגידול' המסורתיים, בתי המדרש והתנועות, ומנסים ליצור חיבור עומק בין מנהיגים מזהויות יהודיות שונות. שתיהן מחזיקות בתיאורית שינוי המבוססת מנהיגות מתוך קהילה יהודית, במובן העמוק והמתחדש של מושג זה. ניכר כי ישנו רצון לשיתופי פעולה אך הדרך מורכבת וטרם נפרצה. שלומית ומיקי העמיקו בסוגיית המיזוגים הארגוניים. שניהם הדגישו את הצורך בבניית מודל ניהולי חדש, ביצירת מנגון לפתירת בעיות והשקעת משאבים בתהליך - מימוניים ומחוייבות גבוהה של דרג בכיר, מתנדב ומקצועי. ניכר כי השוני בתשובותיהם נבע מתוך החוויות השונות, התפקידים השונים אותם הם מילאו בתהליכי מיזוג ונקודות המבט השונות לתחום בכלל. שלומית, אשר ארגונה יועד להיות ארגון נקלט הדגישה את הצורך באיזון יחסי הכוחות, כדי לחזק את נקודת הפתיחה במו"מ של הארגון הנלקט. מיקי לעומתה, אשר ארגונו היה הארגון הקולט הדגיש את חשיבות הליך השילוב, השקעת כוחות המנכ"ל הקולט בתהליך, זאת כדי לאפשר קליטה מיטיבה של הצוות, מתן זמן הסתגלות בסביבה בטוחה ופתוחה של כל השותפים. בנוסף, שניהם עמדו על סוגיית החלפת מנהל הארגון הנקלט. מחד, המנהלים הוותיקים הניעו את התהליך ומנגד מנהלים חדשים הובילו אותם, נדרשו להתמודד עם המציאות בשטח. הסיבות לכך וודאי רבות, אולם כיוון שהמרכיב האנושי הינו קריטי יש להפנות תשומת לב לכך בתחילת התהליך.

מחקר כמותני – סקר רב משתתפים

בפרק זה אתאר סקר שערכתי עם שותפתי אורלי מוס בקרב 140 משיבים, בעלי עניין, מנהיגים ושותפים בתחום ההתחדשות היהודית.

במחקר זה בחנתי את עמדותיהם של בעלי עניין לגבי איחוד בתי המדרש השונים להכשרת רבנים רבות לכדי אחד. ממצאי המחקר יכולים לתת אינדיקציה באשר לבשלות הישטח' ונכונותם של העוסקים בתחום לפתוח בשיח ולקדם יוזמות סביב הנושא. הבחירה דווקא בבית מדרש לרבנות הינה משני טעמים, ראשית זהו המקרה המרחיק לכת, תוכנית הדגל של בתי המדרש אשר מכשירים מנהיגים שיהיו שותפים בהובלת התחום. לפיכך, תהליך עומק משותף בתהליך ההכשרה יביא, להבנתי, לשיתופי פעולה בהובלת הבוגרים באופן אורגני ושלם. עם זאת, שותפות אסטרטגית דווקא בהכשרה הרבנית היא המורכבת ביותר וקיימים הבדלים תיאולוגיים ואידאולוגיים המקבלים ביטוי בפרקטיקות ואורחות חיים. אם בתי המדרש שואפים ליצור זהות מובחנת של הלומדים הרי ששותפות למרות המבדיל הינו אתגר רב.

מתודולוגיה מחקרית

השאלון הופץ באמצעות האינטרנט תחת הכותרת "שאלון בנושא בית מדרש על זרמי" והוא נשלח לבעלי עניין ועמיתים לעבודה דרך רשימות תפוצה ורשתות חברתיות וכן על ידי הפצה אישית. כלי המחקר בו השתמשתי היה שאלון עמדות מקוון שכלל 11 פריטים בסולם לייקרט של אחד עד ארבע, 8 פריטים דמוגרפיים ושתי שאלות פתוחות.

חלקו הראשון של השאלון כלל כאמור 11 פריטים שבחנו את יחס הנשאל להשפעות עתידיות של הקמת בית מדרש מאוחד (השאלון המלא בנספח א'). ציון גבוה של הנשאל בחלק הזה מעיד על יחס אוהד ופתוח כלפי הקמת בית מדרש מאוחד ואילו ציון נמוך יותר בחלק הזה מעיד על יחס צונן כלפי הקמת בית מדרש מאוחד.

החלק השני של השאלון התייחס לרקע דמוגרפי של הנשאל, וכלל נתוני מגדר, קבוצת גיל, האם תושב ירושלים, האם יליד הארץ, האם גר בחו"ל, האם הוריו ילידי הארץ וכן שיוך לתנועה ועיסוק.

השערות בדבר המתאם בין המשתנים הדמוגרפיים (משתנים מסבירים) לבין עמדות הנשאל אודות הקמת בית מדרש מאוחד (משתני תוצאה) נוסחו בתחילת המחקר, ונתייחס אליהן בהמשך.

תיאור הנתונים

מתוך 140 המשיבים שהשתתפו במחקר, 89 נשים ו- 51 גברים. מתוך המשיבים, 22 משתייכים לזרם האורתודוקסי, 9 מגדירים עצמם מסורתיים, 4 משתייכים לזרם הקונסרבטיבי, 52 משתייכים לזרם הרפורמי ו- 22 מגדירים עצמם כחילונים. 31 משתתפים בחרו להגדיר עצמם בזרם "אחר".

בנוסף, 60 משתתפים הינם בעלי קשר ישיר לבית מדרש לרבנות כלשהו (מועסקים על ידי בית מדרש, רבנים/רבנות או סטודנטים), 44 מזהים את עצמם כבעלי מקצוע בתחום ההתחדשות היהודית, ו-52 סימנו "אחר" כשנשאלו על עיסוקם.

ניתוח ממצאי המחקר הכמותני

על מנת לבחון את המתאם בין מאפיינים דמוגרפים לבין עמדות המשיבים להקמת בית מדרש מאוחד להכשרת רבנים ורבנות, השתמשתי במבחן t לבדיקת השערות (תוצאות בנספח ב'). לשם ביצוע מבחן זה השתמשנו בתוכנה הסטטיסטית STATA (בליווי מקצועי). שני משתני התוצאה שנבדקו היו כאמור (1) הציון הממוצע של 11 פריטים בסולם לייקרט ו- (2) משתנה בינארי של "בעד או נגד הקמת בית מדרש מאוחד".

מבחני t ה- t בוצעו בנפרד לכל אחד מהמשתנים המסבירים (שכאמור, הוסבו למשתנים בינאריים). בכל מבחן המשתנה המסביר חילק את המדגם לשתי קבוצות נפרדות (לדוגמה, נשים וגברים), ובכל אחד מהם הוגדר כי השערת האפס (H_0) היא שממוצע קבוצה א' שווה לממוצע קבוצה ב'. בכל אחד מהמבחנים דחינו את השערת האפס אם מצאנו שבמובהקות של 95%, ממוצע קבוצה א' אינו שווה לממוצע קבוצה ב' (מבחן t דו כיווני).

בבניית המחקר צפיתי שיהיה קשר בין עמדת המשיבים לגבי הקמת בית מדרש מאוחד לבין מאפייניהם הדמוגרפיים והזהותיים.

הממצא המובהק הראשון של המחקר הוא שמשיבים שזיהו עצמם משויכים לתנועה/ארגון רפורמי או חילוני הביעו עמדות חיוביות יותר בדבר הקמת בית מדרש מאוחד. ההסבר שאני נותנת לתופעה זו הוא שמשתתפים המגיעים מתנועות שמרניות יותר עשויים לחוות איום על זהותם באופן משמעותי יותר, שכן זהות 'רפורמית' או 'פלורליסטית' נתפסת כשלילית ולכן קירבה לזהות זו עלולה להביא לאיבוד לגיטימציה, משאבים וקהל. בנוסף, היא עשויה לטשטש את הזהות המובחנת של המוסדות באשר לתפיסתם התיאולוגית, היחס להלכה וכן עמדות בסוגיות השעה בציבוריות הישראלית.

הממצא השני שהוכח כמובהק הינה עמדה צוננת/שלילית לשאלה הישירה באשר להקמת בית מדרש מאוחד על ידי משיבים שהגדירו את עיסוקם כרב/ה.

שני הממצאים המובהקים של המחקר נמצאים בפרוטנציאל של סתירה. ייתכן כי פער זה נובע מצורך של רבנים/רבנות להפגין הזדהות עם המוסד שהסמיך אותם מטעמי רצייה חברתית והאפשרות של פתיחת בית מדרש מאוחד נחוה על ידם כאיום על המוסד המסמיך ואיום בשיוך זהותי, ולפיכך בחרו באפשרות של "נגד" בשאלה הישירה על הקמת בית המדרש, בעוד בשאלות בהן היו צריכים לדרג אלמנטים לגבי ההשלכות של פתיחת בית מדרש התוצאות שלהם הביעו גישה חיובית ואוהדת להשלכות יישומו.

כעת מתוך מודעות לנושא ייתכן וניסוח שם/תיאור שונה על ידי למוסד המדובר, כדוגמת 'בית מדרש מאוחד' או 'איחוד בתי מדרש קיימים', היה מקבלות מגמות שונות. 'קול הרבנים' במחקר זה מרתק, ומחקר עוקב יכול לפתור את הסתירה האפשרית דרך שיטת דגימת שכבות. חשיבות 'קול הרבנים' והעמקה בו חיונית מתוך תקווה כי שאלת היתכנות מהלך מסוג זה תוצב לעתיד על שולחן ראשי בתי המדרש הקיימים ורתימת השטח למהלך הכרחי. לטעמי, משמעות הממצאים וההיענות של המשיבים לשאלון מצביעה על כך שהנושא נגע בנקודה רגישה עבורם. משיבים שונים כתבו לי שישמחו לשמוע מה יניבו תוצאות המחקר.

אני מוצאת עניין רב גם בתוצאות הלא מובהקות, שמספרות סיפור מעניין: בבדיקתי מצאתי כי לא נמצא הבדל מובהק בין העמדות של נשים מול גברים, קבוצות גיל שונות, של תושבי ירושלים מול תושבי שאר הארץ, ובין ילידי חו"ל לבין ילידי הארץ.

דיון - מסקנות שני המחקרים

בשני הפרקים האחרונים נסיתי להרחיב את הדיון על הקווים לשיתופי פעולה אסטרטגיים בשדה ההתחדשות היהודית. לצורך כך ראיתי ארבע דמויות מובילות בתחום וערכתי סקר, בקרב 140 רבנים/ות, תלמידי/ות רבנות ועובדים בשדה התחדשות היהודית בישראל. הראיונות והסקר היו מבוססים על המשגת פרקטיקות של שיתופי פעולה וכלים להצלחתן, כפי שתואר בסקירת הספרות ובחינת הקצה המעמיק ביותר של שיתופי פעולה – שותפויות אסטרטגיות ומיזוגים. בפועל, בשדה ההתחדשות היהודית מתקיימים כדרך קבע שלוש הפרקטיקות הראשונות של שיתופי פעולה. פרקטיקת ה'שיתוף' מתקיימת באיגודים המקצועיים המשתפים באופן שגרתי ידע ומידע אודות הכשרות, אירועים, הזדמנויות לפיתוח משאבים ועוד. השותפים מתייעצים על סוגיות תוכן וכן באשר לספקים ושירותים מגוונים, הם חולקים הצעות עבודה, כל אלה על בסיס יום יומי, בתשתית התקשורתית של קבוצות דוא"ל, וואצ'אפ ובפייסבוק בין ארגוניות. בנוסף, האיגוד יוצר ומרחיב קשרים אישיים וארגוניים, מנסיוני טווית הקשרים היא גם ברמה העירונית, חיבור עם גורמי ממשל מקומי וחברה אזרחית. ניתוב זה הינו בעל ערך רב היות והוא חוסך לכל הצדדים זמן חיפוש וממקד באפשרויות ממשיות להצלחה. גם שיתוף במשאבים חומריים קיים דרך רשת הארגונים ע"י אירוח במתחמי פעילות ועבודה וכן השאלת ציוד לפעילות. המדרגה הבאה הינה ה'השתתפות והובלה', והיא נוכחת מאוד בהשתתפות באירועים, כנסים וימי עיון גם כמשתתפים וגם כמומחים ודוברים. בסוג שיתוף פעולה זה, מערכת היחסים ברורה. ישנו ארגון המוביל את הפעילות, מקבל את החלטות ונושא באחריות ובהפקה כאשר הארגונים המשתתפים מייעצים, מסייעים בפרסום ובעלי עצמאות בתכנים אותם הם מביאים. אירועים רבים נבנים במודל זה, בו מתאפשרת הרחבת יריעת הקולות והקהלים מחד, ומנגד ניהול ברור של התהליך על כל המשתמע מכך. בתחום הרעיוני-תוכני מודל זה מאפשר מערכת יחסים ברורה יותר כאשר המתווה נבנה על ידי הארגון המוביל. המדרגה הבאה 'שיתוף פעולה' בין אם ממוקד באירוע או בתוכנית תהליכית מורכב יותר באופן משמעותי ודורש משאבים רבים יותר. אתגרים ממגוונים ניצבים להצלחת שיתופי פעולה ובהם רמת הרצון והמחוייבות האישית והארגונית לפרוייקט, המשאבים השונים שהצדדים מביאים והדמויות המובילות בפועל. שותפויות אסטרטגיות, כדוגמת בית המדרש לרבנות ישראלית שהוקם בהובלת הרבה תמר אלעד-אפלבוים ושי זרחי, צלחו הודות

לחיבור אישי ורעיוני עמוק, תוך הבנה שכל אחד מהשותפים לא יוכל לממש חלום זה לבד, וכל צד מביא מומחיות ידע אישית וארגונית מתוך תפיסת עולם שונה.

'שותפויות אסטרטגיות ותהליכי מיזוג' הם מועטים ומורכבים יותר, אם זאת כאשר הם מצליחים הם מביאים להשפעה רחבה ומשמעותית. שלומית ומיקי שירטטו בנפרד אך בקווים משותפים מספר גורמים מכריעים בהצלחת מיזוגים והוסיפו מנקודות המבט השונות והייחודיות שלהם גורמים נוספים. ככלל, ניכר כי שלושת העקרונות המרכזיים שעמדו בבסיס סקירת הספרות בתחום המיזוג באו לידי ביטוי בדברי המרואיינים:

"טובים השניים מן האחד"? (קהלת ד, ט) **המוטיבציה למיזוג והתהליך האנושי** עלו בקווים ברורים מתוך הראיונות. 'הווייה – טקס ישראלי' אשר נקלטה ו'בית מדרש אלול' שיועד להיקלט היו שרויים באתגרים ניהוליים ופיננסיים אשר היוו נקודת פתיחה מוחלשת למו"מ עם הארגון השני. בהינתן מוטיבציה גבוהה לתהליך, האתגר לשמירה על ייחודיות ועצמאותו עבור הארגון הנקלט היה גבוה גם כן. בעוד שבמקרה 'הווייה – טקס ישראלי' המנהל החדש יזם והוביל את המהלך עם מיקי (ובתוך שנה הוחלף), הרי במקרה 'בית מדרש אלול' התהליך החל לקראת סיום תפקידה של המנכ"לית היוצאת. זהו אתגר כפול, כפי שהיטיבה לנסח זאת שלומית, כיוון שלמנהל נכנס קשה יותר להחזיק ולהקפיד על תנאי המיזוג כיוון שמעמדו בשני הארגונים, הקולט והנקלט, פחותים ביחס למנהל היוצא. ניכר גם כי גם הארגונים הקולטים היו בעלי מוטיבציה גבוהה לתהליך בראותם את הערך המוסף של הארגון הנקלט. מכאן כל הצדדים השקיעו מאמצים רבים החל מהדרג הניהולי וההתנדבותי הבכיר ועד אחרון העובדים. התהליך שצלח ב'ישראל חופשית ו'הווייה – טקס ישראלי' היה קצר וממוקד בשונה מ'בית מדרש אלול' בו התארך התהליך ונמשך מעל שנתיים, זמן רב יותר מהמתוכנן. הסיבות לכך רבות, אולם מצב זה הפחית את המוטיבציה, העמיס ותבע רבות מהאנשים המעורבים והקשה על יחסי האמון הנרקמים. כאמור, אמון בקרב אנשי המפתח בארגונים המעורבים בתהליך המיזוג מצוין בקרב המומחים כמרכיב חיוני ואף קריטי להצלחה (רימון-גרינשפן, 2016).

בעוד שני המקרים האמורים פעלו לשנות מציאות ארגונית קיימת, הרי שהקמת בית המדרש ע"י תמר ושי הינו מימוש של חלום משותף אליו הגיעו אחרי ניסיון אישי בהובלת תוכניות דומות, השותפות נבנתה כשותפות בין שווים מתחילה כאשר היתרון היחסי של כל אחד מהם כמו גם הארגונים ברורה. בהקבלה למיזוגים, ניכר כי החזון ותפיסת העולם של 'ישראל חופשית' ו'הווייה' משותפים אולם כלי העבודה שלהם שונים ובכך משלימים. במצב זה ברור מהי הייחודיות של כל אחד מהארגונים ומה הערך המוסף, מרכיבים אשר מזמנים הצלחה למלאכת המיזוג.

המחקר הכמותי הציג את שאלת המוטיבציות להקמת בית מדרש מאוחד להכשרת רבנים. ות הוציע עשר תשובות שונות (שאלון בנספח א') ובהן איגום משאבים, הגדלת שיתופי פעולה בין ארגונים ותנועות ועוד כאשר המשיבים מגוונים ובעלי הכרות שונה עם בתי המדרש השונים. לא נמצאה תשובה מובהקת למוטיבציה כזו או אחרת. לתהליך עתידי של בחינת הקמת בית מדרש כזה צפויים אתגרים רבים ובהם ריבוי הארגונים המיועדים לשותפות, ההבדלים בין מנהלים והנהלות, מנעד רב בגודל ובוותק הארגונים ועוד.

"החכם – עיניו בראשו" (קהלת ב', יד) **השקעת משאבי כסף וקשב** - באופן גורף לא יועד כסף להליך המיזוג עצמו על שלל עלויותיו וביניהן ליווי יועצים ובעלי מקצוע ובהמשך הוצאות על תשתיות פיזיות, שיווקיות עד פיצויי פיטורים לחברי צוות אשר נאלצים לעזוב עקב המיזוג. קרן אבי חי במקרה של 'בית מדרש אלולי' ייעדה 'מענק מיזוג' לפעילות חדשה שתצמח מתוך המיזוג, לא למימון וכיסוי עלויות המיזוג עצמו. מציאות זו הקשתה על הליכי המיזוג והעמיקה ככל שחלף הזמן. בנוסף, בשני המקרים לא נבנה צוות משותף לתהליך, אשר ייתכן היה משיג תוצאות מהירות וטובות יותר. עם זאת, בלטו מספר מרכיבים חיוביים ובהם: מעורבות רבה לאורך זמן של הדרגים הניהולים והועדים המנהלים; העדר ניגודי עניינים בקרב האנשים המעורבים וסימון מדדי ההצלחה במונחים של שיפור מצב הבריאות הפיננסית של הארגון הנקלט 'הווייה' אחרי המיזוג, ביחס למצב לפניו.

"איזהו חכם? הרואה את הנולד" (עפ"י פרקי אבות, ב', יב) **בניית תהליך המתמקד בעיקר** - התנאי השלישי להצלחת התהליך, לאחר שסוגיות המוטיבציה והמשאבים נענו הינו בניית תהליך המתמקד בעיקר. אולם במגבלות שהוצגו, תנאי זה היה מוגבל, כיוון שמבחינה כספית הארגונים הנקלטים שאפו להתחזק מהר ככל הניתן ולא יועד כסף לתהליך עצמו. הקמת מיזם אסטרטגי כבית המדרש לרבנים ות מלכתחילה מתמקד בעיקר, במימוש החזון המשותף ובניית התהליך נכון שתעשה מעמדה שיויונית בין הארגונים. לכאורה, ישנו בסיס רב לשותפות כיוון שהתוצאה הסופית, 'הבוגר הרצוי', דומה מאוד ושותפות טובה יכולה לייעל את המנגנונים הארגוניים ולהרחיב את ההשפעה באופן ניכר.

לתפיסתי, ישנו הכרח ללימוד עמיתים ושיח אסטרטגי רחב של מובילי ומובילות התחום כולו בנושא שיתופי פעולה אסטרטגיים ומיזוגים. שיח מתוך הבנה כי מיזוג הינו רק טקטיקה, הוא אינו מטרה בפני עצמו, ייעודו לקדם את האסטרטגיה הארגונית, וברמה כוללת את התחום והשפעתו על החברה הישראלית. האם נכון לשאוף ליצירת מספר ארגונים גדולים בעלי שירותים מרובים, במסגרתם פועלים מספר ארגונים ויוזמות חדשות? או נכון לשכלל את הקיים אך לשמור על הבידול והקול הייחודי של כל אחד מהארגונים?

לפיתוח שיח בארגון יחיד כמו גם לתחום כולו אטען כי נחוצות שתי שפות משולבות. הראשונה היא זו הקיימת במגזר העסקי וכן בספרות המקצועית הנסקרת, שפה הממשיגה צורת חשיבה ומודלים המותאמים למגזר השלישי. השפה השנייה היא בעלת ערך מוסף רב, היא שפת המקור כיחידים וכקולקטיב, היא השפה היהודית אשר דרך מילותיה וניביה משתקפים ערכים משותפים ובכוחה להוות תשתית רחבה וייחודית להעצמת תהליכי שותפויות בתחום. הפרק הבא ינסה להציע את התשתית לשפה זו.

ממציאות למעשה | כיצד מייצרים שיתופי פעולה

מורה נבוכים | מצפן וכלים של שפה יהודית לבחינת שיתופי פעולה

"הָיָה זְרָעָד פֶּעֶפֶר הָאָרֶץ וּפְרָצָתָּ יָמָה וְקִדְמָה וְצִפְנָה וְנִגְבָּה וְנִבְרָכוּ בָּךְ כָּל מְשֻׁפָּחַת הָאֲדָמָה וּבְזָרְעָד."

(בראשית כח, יד)

במהלך השנים פותחו מודלים שונים של תהליכי מיזוג במגזר שני ושלישי גם יחד. מתוך הלמידה שלי אנסה להציע מצפן לבניית שיתופי פעולה אסטרטגיים מיטיבים, המבוסס על ארבע כנפות הארץ, בבחינת חשיבה מקיפה של 360 מעלות על התהליך:

נגבה (דרום) | מבט לאחור, על נקודת המוצא | בחינה פנים ארגונית:

- מהו החזון אותו אתם עמלים לקדם?
- מהן המטרות של שיתוף הפעולה?
- מי הם השותפים האפשריים (חשיבה רחבה כולל ארגונים מחוץ לתחום וכן מגזר ראשון ושני)? מהו הערך המוסף המובהק של כל אחד מהארגונים? באיזו מידה קיימים פערי כוחות בין הארגונים?
- מה היא היציבות הפיננסית והארגונית של הארגון שלנו ושל הארגון האחר?
- מי יוביל את התהליך בארגון ומהן התשומות שהארגון ישקיע (משאבי זמן וכסף)?

צפונה (צפון) | מהלך בדרך לחזון משותף | צעידה קדימה, מכוונת:

- פגישת התנעה והקמת ועדה משותפת
- גיבוש מסמך הבנות ואישור של שני הוועדים המנהלים (מנהיגות מעורבת)
- במסמך - הגדרת מדדים להצלחה, תשומות, ליווי ע"י יועצים חיצוניים, שיטת פתרון אי הסכמות, נקודות יציאה מהשותפות, 'קוים אדומים', לוחות זמנים
- תקשורת ומנהיגות – הקפדה על תקשורת רציפה ומעורבות מותאמת של כלל השותפים
- בניית תוכנית עבודה, יישום התוכנית והערכה

קדמה (מזרח) | המקדמים ה'רכים' המונעים מהלב שהרי 'ליבי במזרח...':

- ערכים ארגוניים - העמקה בהכרות הדדית עם ערכים ועם יישום הערכים. מיקוד התוכנית בערכים המשותפים
- תרבות ארגונית – הכרות הדדית ובניית עקרונות ותיאום ציפיות לעבודה משותפת
- אמון - הכרחי לבנות ולעמול ראשית בין אנשי המפתח המעורבים ובהמשך בין כלל השותפים. הכרחית השקעה קבועה בטיפוח, הכרות והעמקת מערכות היחסים

ימה (מערב) | סימון אתגרים ראשוניים שהרי '...אנוכי בסוף מערב', נדרש להתמודד עם המציאות:

- שיקול אסטרטגי מוטעה – הערכות וניתוח שגוי של היכולות והתאמת הארגונים לשת"פ.
- עיתוי - תהליכי בניית שותפות לוקחים זמן ככל שהם עמוקים יותר, מכאן האפשרות להתארכות התהליך גדולה, לפיכך חשוב לקבוע לוחות זמנים ריאליים ולהקפיד על יישום ובנוסף שיתוף ועדכון קבועים של בעלי העניין.
- התנגדות - בניית שותפות אסטרטגית לרוב כרוכה בשינוי אנשי צוות, עיתים עזיבה ועיתים קליטה ולרוב צפויה להשפיע על בעלי תפקידים נוספים בארגונים. התהליך יוצר

חוסר וודאות ויש לשאוף לעדכן ולשתף ככל שניתן את הצוותים, הנעת הצוותים ורתימתם להצלחת התהליך היא קריטית.

□ תרבות ארגונית – פערים עמוקים בהתנהלות הפנימית של הארגונים והבדלים בתפיסת היישום של הערכים המרכזיים לארגון. לאורך כל התהליך משלבי התכנון ושיגרת השותפות נדרש קשב לכך.

זהות בשיתופי פעולה |

פרופ' צבי לם טוען כי "תפקידם העיקרי של ערכים הוא להנחות אותנו במצבים של קונפליקט בין שתי התנהגויות אפשריות (ואולי לא רק שתיים) שמושכות את ליבנו, אך לא ניתן לנו לממשן בעת ובעונה אחת; כאלה הם מצבים שבהם אנו חייבים להכריע בין התנהגות מסוג אחד לבין התנהגות מסוג אחר."

לם מיטיב לתאר את ההזדמנויות והאתגרים הצפויים בשיתוף פעולה בין ארגונים מאותו תחום. אני מאמינה כי קיימים ערכי יסוד יהודיים משותפים לכלל ארגוני התחום, אשר עלו בראיונות, כדוגמת כבוד האדם, כלל ישראל, רב קוליות ותורת חיים. עם זאת הארגונים נבדלים בפרשנות הערכים ובפעילות אותה הם מובילים כדי מממש. דוגמה לכך הוא ערך הקהילה אשר משותף, מסקירת הספרות, לארבעת בתי המדרש להכשרת רבנים ורבות. מהו השוני בין הקהילות השונות אותן מקהילים בוגרי בתי המדרש? תחילה הדימיון הרב, הם בונים קהילה יהודית בה החברים ערבים זה לזו, מבטאים וחוגגים את יהדותם יחד בטקסי חיים, שבתות ומועדי השנה, לימוד ובתקווה מעורבים בחברה הישראלית ופועלים יחד לתיקון עולם מתוך ערכי חסד וצדק. דוגמה לשוני יהיה יישום ערך 'כבוד האדם', הנובע ראשית מהפרשנות לערך ומידת המחויבות להלכה. בתנועה הרפורמית בבסיס ערך 'כבוד האדם' עומד גם השיוויון המגדרי ולפיכך ישנו שיוויון מלא בין המינים בהובלה והשתתפות בכל רבדי הפעילות ובהם תפילה וטקסי חיים. מהן ההזדמנויות שהבחנה זו מביאה בשיתופי פעולה? אני מאמינה שרבות, היא הופכת ערכים לתורת חיים, מאפשרת לארגונים וקהילות אחרים לבחון את עצמם פנימה ולבחון הזדמנויות לשיתופי פעולה לסוגיהם.

עם זאת, כל ארגון נושא סל ערכים יהודיים ובחינת שותפויות דורשת בחינת גבולות הגיזרה הארגוניים. הרב נעמה קלמן ביטאה את התסכול מהחשש לשיתוף פעולה עם הקולג' והתנועה הרפורמית לאורך השנים מחשש לתיוג כלא לגיטימי, תיוג העשוי להוביל לאובדן דימוי ותמיכה ציבורית. חשש זה בא לידי ביטוי באופן מובהק בתוצאות המחקר הכמותי שכן משיבים שזיהו עצמם משויכים לתנועה/ארגון רפורמי או חילוני הביעו עמדות חיוביות יותר לגבי הקמת בית מדרש מאוחד. לצערי גם בעבודה היום יומית שלנו, ברשות הרבים, עם עיריית ירושלים התנועה הרפורמית הינה חסם בשל תיוג 'כסדין אדום', כארגון לא לגיטימי. כאיגוד ושותפות אנו רואים אותה כארגון בן שווים אך הניסיון מלמד כי מי שרוצה להוציא את ארגוני ההתחדשות היהודית מחוץ ללגיטימיות הציבורית יוכל לעשות זאת תוך שימוש במדבקת 'הרפורמים'.

באשר למציאות, אני רואה ברכה בהובלת שיתופי פעולה קטנים כגדולים בקרב ארגוני התחום. ראשית, יצירת הכרות והעמקת מערכות היחסים והאמון בין מובילי התחום. שנית, קצירת

הצלחות מחזקת את הכוח המשותף לעומת פעולת ארגון בודד. ארגוני הרשת, 'פנים' ו'רשות הרבים', מעודדים ודוחפים שיתופי פעולה, מפיגים חלק מהחשדות ומנכיחים את חיזוק הארגונים ולא החלשתם. שיתופי פעולה לסוגיהם, משיתוף במידע ועד מיזוג הם תחום בו נדרשת התמקצעות רבה וטוב אם יבחרו ארגוני הרשת להוביל זאת.

למה רבה? תפקידי בהובלת שותפויות | "כמוצא שלל רב" (תהילים קיט, קסב)

לקראת הסמכתי אני גאה להיות שותפה מובילה בשני מיזמים אסטרטגיים בשדה ההתחדשות היהודית ובוחנת את תפקידי כמנהלת 'רשות הרבים' ולעתיד הקרוב, ב"ה ושליחיו, רבה בישראל. ראשית, אני אמונה, כי בסיס העשייה שלי הוא בניוי קהילה, קהילה יהודית, קהילת מובילי ארגוני ההתחדשות היהודית בירושלים. זו קהילה בה החברים. ות מחוייבים לחיים יהודיים בכל מאודם ובחרו בהם כמקצוע. קהילה אשר בחרה לפעול בירושלים ולקדם יהדות מתונה ועיר פתוחה לכל באיה, בחירה גדולה וקשה גם יחד. קהילה המבינה כי אתגריה הדמוגרפים של ירושלים כיום יהיו נחלת מדינת ישראל בעשורים הבאים, לפיכך כל הצלחה, בכל תחום, תהא בעלת השפעה רחבה ביותר לעתיד לבוא. לשיטתי, פיתוח כל קהילה ותפקידי בקהילת 'רשות הרבים' מבוסס על העמקת הכרות ויחסי אמון בין שותפיה, זיהוי צרכי השטח, ההזדמנויות וניסיון משותף לתת מענה. לתפקידי אני שואפת לצקת מימד רוחני לכמיהתנו הנצחית לירושלים, מימד המציע דרך להתמודד עם אתגרי היום יום.

המיזם הראשון הינו הקמת שולחן עגול של שבעה ראשי בתי המדרש להכשרת רבנים ורבנות, שהחל לפני כשנה בשותפות עם הרב סיון מס. ההבנה כי בירושלים יושבים בתי המדרש הללו כבר עשורים וקיים פוטנציאל והכרח להשפיע יותר יחד, החלה הליך של מפגשים משותפים של לימוד, הכרות אישית, הכרות עם התוכניות השונות, לימוד עמיתים ובחינת הזדמנויות לשיתופי פעולה. אלו הם המנהיגים. ות של מנהיגיות. העתיד ולפיכך מוטת ההשפעה והאחריות שלהם גדולות במיוחד. כרבה לעתיד אני רואה חשיבות מכרעת בפעילות זו, לשיח זה אני מביאה את רבנות 'השטח', את הדור הצעיר ומאמינה כי נוכחות 'חיצונית', ארגון רשת כ'רשות הרבים' נדרשת כדי להתניע את המהלך.

המיזם השני הינו הקמת בית לפלורליזם יהודי הוא בית לארגוני התחדשות יהודית בירושלים. בית זה ישמש כחלל עבודה משותף, כמרחב לפעילות הארגונים והקהילות לציבור הרחב, כחממת יוזמות, כמרכז פיתוח מקצועי ותיירות חינוכית. הבית יצמצם את עלויות התפעול של הארגונים ויפנה משאבי זמן וכסף למימוש חזונם, יעמיק את השותפויות הבין ארגוניות, ייעל וימקצע את הארגונים ויגביר את ההשפעה המשותפת. בית זה מוקם בשיתוף עם עיריית ירושלים מתוך הבנה כי אנו יכולים להיות המענה בקידום פלורליזם בשכונות וכן ביצירת שיח בין קבוצות קיצון באשר לסוגיות דת ועיר. בבית ישבו כדרך קבע כעשרה ארגונים ואני אמונה כי ביכולתו להרחיב משמעותית את העשייה של 'רשות הרבים', אם נדע לעשותו ברגישות ונחישות. במסגרת תפקידי אנהל את הבית ואשאף להוביל בו בית מדרש של דיירי ודיירות הבית ומרחב של לימוד, כוונה ותפילה.

סיכום | "איזהו חכם? הלומד מכל אדם" (תהילים קיט, ט)

כתיבת העבודה הוסיפה עוד נתבך למעורבותי בשדה ההתחדשות היהודית בעשורים האחרונים, איפשרה לי להתעמק, לבחון וללמוד מניצני שותפויות אסטרטגיות בתחום מנקודת מבטם של מוביליהם. מזווית מקצועית, פרקטיקות בסיסיות יותר של שיתופי פעולה קיימות בשטח אך ההזדמנות ללמידה מהניסיון המצטבר מוגבלת לצערי ויש להרחיבה כיוון שלמידת עמיתים תוכל להרחיב את כמות שיתופי הפעולה, להעמיק ולשכלל אותם. לתפיסתי זוהי הזדמנות שנכון שתובל על ידי האיגודים המקצועיים ובכוונתי לבנות מהלך מעין זה. יותר מהכל האתגר המשותף של כולנו הוא הובלת שינוי עומק בחברה הישראלית וחיזוק הדמוקרטיה הישראלית והפלורליות היהודית שבה.

פעולות משותפות לסוגיהן הן כלי מרכזי, להבנתי, לעמוד באתגר זה ולפיכך דרוש להתמקצע, לשכלל את המודלים הקיימים ולהתמיד בבניית מערכות היחסים הבין אישיות שיאפשרו זאת. בעבודה עתידית חשוב לבחון את קיומם והצלחתם של שיתופי פעולה על ידי ארגוני וקהילות התחום עם גורמים מחוץ לשדה ההתחדשות היהודית ובהן עמותות משדות תוכן אחרים, גורמי ממשל ומגזר עסקי. שיתופי פעולה אלו יכולים לזמן, כדברי רובל-ליפשיץ, ערך מוסף ייחודי של כל צד המבחין ומבדיל ביניהם, יחד עם ערכים, מטרות או אינטרס משותף המחבר ביניהם.

חובה עלינו, להבנתי, כאשר יש חפיפה רבה מאוד בערכים המובילים אותנו ובמטרה הארגונית, לשבת יחד וליצור שותפויות. זו אחריותנו כלפי החברה הישראלית, למקסם את ההשפעה שניתנה לנו ואותה בחרנו להוביל, זאת, עם הכרה באתגרים הארגוניים הכרוכים בכך. אנו נדרשים לשאלה מהו ההבדל המהותי בין הקהילות השונות שבתי המדרש לרבנות והתנועות מטפחים ומכוונים את בוגריהם, מנהיגי העתיד להוביל. המשותף רב, תחלואי המנהיגות הציבורית רבים גם הם ולפיכך הכרח לבנות שותפויות אסטרטגיות, ויפה שעה אחת קודם.

ביבליוגרפיה |

רובל-ליפשיץ, תמי. (2013) פרקטיקות של עבודה משותפת. [גירסה אלקטרונית]. שתיל. נדלה בתאריך 25.7.2018 מ: <https://www.shatil.org.il/node/118>

רימון-גרינשפן, הילה. (2016) ויילכו שניים יחדיו – הלכך נועדו?!. [גירסה אלקטרונית]. קרן אבי חי. נדלה בתאריך 25.7.2018 מ: www.avichai.org.il/sites/default/files/mizugim_2.pdf

שקדי, אשר. מילים המנסות לגעת : מחקר איכותני - תאוריה ויישום, הוצאת רמות, ליד אוניברסיטת תל-אביב, 2003.

התוכנית להתחדשות יהודית ישראלית. משרד החינוך, אגף מורשת. נדלה בתאריך 25.7.2018 מ: http://edu.gov.il/owlHeb/Yesodi/YozmotHinochyotVReformat/programs/Pages/Jewish_Israeli_culture_program.aspx

מידות (2013) דוח תחום התחדשות יהודית בישראל. נדלה בתאריך 25.7.2018 מ: <http://www.midot.org.il/%D7%94%D7%AA%D7%97%D7%93%D7%A9%D7%95%D7%AA-%D7%99%D7%94%D7%95%D7%93%D7%99%D7%AA-%D7%91%D7%99%D7%A9%D7%A8%D7%90%D7%9C>

קריטריונים למתן תמיכה במוסדות המלמדים שיעורי התחדשות ישראלית למבוגרים. עיריית ירושלים 2016. נדלה בתאריך 25.7.2018 : https://www.jerusalem.muni.il/Municipality/kol/Documents/KolKore_Hitchadshut.pdf

בית המדרש הישראלי לרבנות, היברו' יוניון קולג'. נדלה בתאריך 25.7.2018 : <http://huc.edu/node/12737>

בית מדרש לרבנות ישראלית, מכון שלום הרטמן. נדלה בתאריך 25.7.2018 : https://heb.hartman.org.il/Programs_View.asp?Program_Id=46&Cat_Id=326&Cat_Type=Programs

הכשרת רבנים, בית המדרש לרבנים ע"ש שכטר. נדלה בתאריך 25.7.2018 : <http://schechter.org.il/rabbisttrain>

מסלול מנהיגות קהילתית, תמורה יהדות חילונית. נדלה בתאריך 25.7.2018 : https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%99%D7%94%D7%93%D7%95%D7%AA_%D7%97%D7%99%D7%9C%D7%95%D7%A0%D7%99%D7%AA-%D7%94%D7%95%D7%9E%D7%A0%D7%99%D7%A1%D7%98%D7%99%D7%AA

Azulay, N. (2010). *We are Hebrews and We Shall Serve With Our Hearts: Jewish Renewal in the Secular Domain in Israel* (Unpublished doctoral dissertation). Bar-Ilan University, Ramat Gan (in Hebrew).

Bull, D. (2013). *Making mergers work: The role for charity trustees*. New Philanthropy Capital. London, England. Retrieved from:
www.thinknpc.org/publications/making-mergers-work

Copps, J. (2009). *What Place for Mergers Between Charities*. New Philanthropy Capital (NPC). Retrieved from <http://www.thinknpc.org/publications/what-place-for-mergersbetween-charities>

Eastside & Prospectus (2012). *The Good Merger Guide: For charities and other civil society organizations*. United Kingdom.
<https://prospect-us.co.uk/media/14002/TheGood-Merger-Guide.pdf>

Hacohen Wolf, H. (2014). "Know where you came from and where you are going": Jewish Renewal in Israel – Mapping central issues and expected results. In M. Gillis,

Linden, R. (2002). *Working across Boundaries: Making Collaboration Work in Government and Nonprofit Organizations*. Jossy Bass Publications.

Mizrahi, T., Rosental B. (2001) *Complexities of Coalition Building: Leaders' Successes, Strategies, Struggles, and Solutions*. *Socail Work*, Vol. 46, No. 1, 63-78.

M. Mushkat-Barkan and A. Pomson (Eds.) *Speaking in the plural – The Challenge of Pluralism for Jewish Education* (pp. 250–282). Jerusalem: Magnes press.

Levy, S., and Hacohen Wolf, H. (2008). *Jewish Identity and Identification of Israel's Young Generation*. In: Tal, R., and Geltman, B. (eds.). *Facing Tomorrow: Background Policy Documents*. The Jewish People Policy Planning Institute: Jerusalem.

Owen, G., Pittman, B., & Martell, L. (2012). *Success factors in nonprofit mergers. A study of 41 direct service organization mergers in Minnesota, 1999-2010*. Joint research project of MAP for Nonprofits and Wilder Research.

Owen, G., Pittman, B., & Martell, L. (2011). *What do we know about nonprofit mergers*. Joint research project of MAP for Nonprofits and Wilder Research. Wilder Research.

Singer, M. I. & Yankey, J. A. (1991). Organizational metamorphosis: A study of eighteen nonprofit mergers, acquisitions, and consolidations. *Nonprofit Management and Leadership*, 1, 357–369. doi: 10.1002/nml.4130010406

נספח א' | שאלון המחקר הכמותני

שאלון לבית מדרש רבני מאוחד – שאלון מקוון

שלום לך,

שאלון זה נכתב במסגרת מחקר בנושא איחוד ומיזוג ארגונים בתחום היהדות הישראלית השאלון מהווה בסיס למחקר אודות האפשרות לאחד את בתי המדרש להכשרת רבנים ורבות של מספר תנועות

בית המדרש המאוחד, במודל המוצע יאופיין ביצירת מסגרת משותפת לתנועות ולארגונים שבתוכה ישמרו מסלולים ייחודיים עם הבחנה אידאולוגית ותיאולוגית נודה לך על הקדשת מספר דקות למחשבה על השאלות הבאות השאלון הוא אנונימי ומשמש למחקר כמותי וניתוח המידע ייעשה ברמת המאקרו ולא באופן פרטני כך שנוודא שתישמר האנונימיות.

בשאלון 10 שאלות ונודה לכם אם במקומות הרלוונטים תנמקו את תשובותיכם אנו מעריכות את השתתפותכם ומאמינות כי תאירו באופן ייחודי את המחשבה שלנו על הנושא

תודה מראש על השותפות

עינבר בלוזר שלם ואורלי מוס

1. מהי הסבירות, לדעתך, שהמודל המוצע לבית מדרש מאוחד להכשרת רבנים

ורבות יביא לכל אחת מהתוצאות הבאות?

נמוכה מאד	נמוכה	גבוהה	גבוהה מאד	
				קידום תחום היהדות הישראלית
				הפחתת השקעות פילנטרופיות בתחום
				הגברת שיתופי פעולה תנועתיים וארגוניים
				איגום משאבים
				ירידה בתמיכות של משאבי מדינה ועיר
				הורדת רמת ההכשרה ביחס להיום
				הפחתת הייחודיות של כל תנועה
				גידול במספר הסטודנטים/יות לרבנות בכל התנועות והארגונים

				גידול במשתתפים של כל התנועות בקהילות, בתכניות חינוך וטקסי חיים
				גידול של חלק מהתנועות על חשבון אחרות
				עלייה בקונפליקטים אידיאולוגים בין התנועות

מהי עמדתך לגבי הקמת בית מדרש מאוחד (אנא ציין בעד או נגד ואז נמק)

בעד

נגד

נימוק-

מגדר:

גבר

אישה

גיל:

20-35

36-50

51-65

+66

תושב/ת ירושלים:

כן

לא

יליד ישראל:

כן

לא

האם גרת בחו"ל?

כן

לא

במידה וכן, נא לציין היכן ובאיזה גיל - _____

האם הוריד נולדו בישראל? (נא ציין כן או לא, ובמידה ולא נא ציין ארץ מוצא-

הורה א': _____

הורה ב': _____

לאיזו תנועה/ארגון אתה משתייך?

אורתודכסי

מסורתי

רפורמי

קונסרבטיבי

חילוני

אחר: _____

עיסוק:

סטודנט/ית לרבנות

רב/ה

איש/ת סגל בבית מדרש לרבנות

איש מקצוע בתחום ההתחדשות היהודית

אחר: _____

נספח ב' | טבלת תוצאות מבחן T

משתנה התוצאה : ציון ממוצע של 11 פריטים	
74	מספר תצפיות בקבוצת רפורמים + חילונים
2.861	ממוצע משתנה התוצאה בקבוצה זו
0.043	סטיית תקן ממוצע משתנה התוצאה בקבוצה זו
66	מספר תצפיות בקבוצת אורתודוקסים + מסורתיים + קונסרבטיביים + אחר
2.719	ממוצע משתנה התוצאה בקבוצת זו
0.047	סטיית תקן ממוצע משתנה התוצאה בקבוצה זו
-2.205	ערך T סטטיסטי בבדיקת השערות
0.0291	ערך P של בדיקת ההשערות

משתנה התוצאה : משתנה בינארי - מה עמדתך לגבי הקמת בית מדרש מאוחד? (בעד / נגד)	
39	מספר תצפיות בקבוצת רב/ה
0.512	ממוצע משתנה התוצאה בקבוצה זו
0.042	סטיית תקן ממוצע משתנה התוצאה בקבוצה זו
101	מספר תצפיות בקבוצת שאר העיסוקים
0.762	ממוצע משתנה התוצאה בקבוצת זו
0.081	סטיית תקן ממוצע משתנה התוצאה בקבוצה זו
2.725	ערך T סטטיסטי בבדיקת השערות
0.0084	ערך P של בדיקת ההשערות

