

שיתוף תושבים בתכנון כהליך grassroots

חביאר סימונוביץ, מיכל פלגי, ויקטור פרידמן ועמיר מורן

רקע על הפרויקט

ישובים קהילתיים הוקמו ברחבי מדינת ישראל ובעיקר בגליל החל משנות ה-80, על פי מדיניות ממשלתית מכוונת. החלוצים החדשים דאו, שהיו בשנות ה-20 וה-30 לחייהם, דור המייסדים של היישובים הקהילתיים, רצו להקים התיישבות ייחודית, על רקע הקשיים והתמורות שעברו על ההתיישבות המסורתיות שהיו קיימות בארץ: הקיבוץ, המושב והכפר השיתופי. בתקופה זו, דור המייסדים התאים את ההתיישבות להתפתחויות האידיאולוגיות והחברתיות- כלכליות, של מדינת ישראל. הם ראו לנגד עיניהם את ההתיישבות הקהילתית כמודל מועדף, בו כל אחד אחראי על משקו והתקדמותו הכלכלית. ההיבט הקהילתי בא לידי ביטוי, בקיום אירועים משותפים: חגים, מסיבות, טקסים, בילוי בשעות הפנאי ופעילות חברתית ענפה. כיום, למעלה ממחצית היובל מאז הקמת היישובים הקהילתיים, דור המייסדים התבגר והזדקן. רובם הגיעו לשיבה טובה בשנות ה-60 לחייהם, ומצבם הכלכלי התייצב. מאידך, חלק מילדי המייסדים נטשו את הרעיונות המסורתיים ואת ההתיישבות הקהילתית, לטובת התיישבות עירונית, הסיבות לכך הן רבות ומורכבות (לא נתייחס אליהן במאמר זה). אולם, ניתן להצביע על המגמות הבאות: סיבות **כלכליות** - קשיים ברכישת בתים ביישוב הקהילתי; סיבות **חברתיות** - אין חברים ביישוב, העדר פעילות חברתית מספקת; סיבות **דמוגרפיות** - העדר תוכנית הרחבה ופיתוח לדור המשך; וסיבות **נוספות** - נטישת רעיונות אידיאולוגיים, אימוץ ערכים אינדיבידואליים, ומשיכה למרכזים עירוניים, שהציעו שפע ומגוון אפשרויות לדור הצעיר.

כאמור, תהליכים דמוגרפיים ותהליכי שינוי הביאו באופן טבעי להזדקנות ביישובים קהילתיים, בדומה לתהליכים שהתרחשו בקיבוצים ובמושבים, שהוקמו לפני ואחרי הקמת המדינה. נוצר מצב שלאחר תקופת דור אחד בלבד, נשקפת סכנת קיפאון ונסיגה בהתפתחותם הדמוגרפית של היישובים הקהילתיים, שעלולה לגרום לתהליך התנוונות של היישוב והמרקם האנושי. לאור ההשלכות הנובעות מהזדקנות האוכלוסייה, התעוררו מספר תושבים באחד מהיישובים הקהילתיים בגליל, והחליטו להיערך למצב, ולמצוא פתרונות הולמים לקהילה. תושבים אלו, החלו להתארגן בסגנון של תנועה שורשית (grassroots), לפיה קומץ אנשים לוקחים אחריות על נושא ציבורי מסוים המשפיע באופן משמעותי על כולם, ופועלים לשינוי. המושג





"grassroots" נולד בנאומו של סנטור אמריקאי מאינדיאנה שאמר :

"This party has come from the grass roots. It has grown from the soil of people's hard necessities". (Albert Jeremiah Beveridge, 1912)

תנועות שורשיות לרוב מתעוררות על רקע מחאה, מחסור, או קיפוח חברתי כלשהו, אולם אין זה המקרה שלפנינו. תושבי היישוב הקהילתי הינם אנשים מבוססים כלכלית, שאין בליבם כול תחושת קיפוח או מחאה כלשהי. נהפוך הוא, מדובר על תושבים מרוצים, גאים, בעלי מעורבות קהילתית גבוהה, המגלים אכפתיות ושואפים לחולל שינוי העונה על צרכי הקהילה העכשווית. המגמה היא לחזק את הקהילה הקיימת, להגביר את שיתוף הפעולה ושביעות הרצון. זוהי התארגנות חברתית שורשית, השונה בתכלית מהתארגנות על רקע הפלייה או קיפוח. במקרה שלפנינו, אנו רואים שהתושבים עצמם נטלו יוזמה ואחריות קולקטיבית, להובלת שינוי בשיתוף תושבים וגורמים שונים, כגון: המועצה האזורית, אנשי מקצוע מהמרכז למחקר פעולה של המכללה האקדמית עמק יזרעאל ועוד.

אנו מביאים מקרה זה של שיתוף תושבים בתכנון, כדוגמא להתארגנות תנועה שורשית יוצאת דופן, הניתנת ליישום גם ביישובים קהילתיים אחרים בארץ. ייתכן שתכנון מוקדם ושיתוף תושבים בתהליך, יסייע למנוע בעיות דומות בעתיד.

הגדרה וסיווג של התהליך התכנוני

המושגים "שיתוף תושבים" או "שיתוף הציבור" בתכנון, קיימים בשימוש באקדמיה ובעבודה התכנונית בשטח בישראל מזה יותר משלושה עשורים. במשך הזמן פותחו ושוכללו השיטות והאסטרטגיות עד להגעת לאמצע העשור הראשון של המאה ה-21. בשנות ה-80, זוהו יותר מעשרים שיטות שונות לשיתוף הציבור ברמות ובדרגות שונות¹, מתוך השיטות של שנות ה-80 ניתן להגדיר את הפרויקט "גבהים לאן" כסדנת תכנון².

- התכנון

הציבור הוזמן להשתתף ולהציע פתרונות תכנוניים לבעיות קהילתיות ויישוביות מורכבות, שיש להן השלכות משמעותיות על כלל המתיישבים. הציבור היה מעורב באופן פעיל, ואף גילה מעורבות רגשית. חוויה תכנונית שיוצרת פתרונות יצירתיים והסכמה רחבה, לגבי המדיניות הכוללת בהתנהלות היישוב.

חשוב להבדיל בין "שיתוף הציבור", לבין "השתתפות הציבור". ב"שיתוף הציבור", השיתוף נעשה ביוזמת הגורמים המתכננים הרשמיים, כגון: מועצה מקומית, עירייה, משרד ממשלתי (ועוד), המשתפים, במידה זו או אחרת, את הציבור בתכנוניהם. ב"השתתפות הציבור" מתייחסים למידת המעורבות שלוקח הציבור בשלבי התכנון השונים, על פי קריטריונים שנקבעו מראש.

במשך השנים, התפתח מושג חלופי שוויוני יותר: "שותפות", בין הציבור לגורמים המתכננים הרשמיים. על פי מושג זה, קיים יחס של **הדדיות** בין המתכננים, לבין הציבור שעבורו בוצעה התוכנית. במקרה הנדון לא ניתן להגדיר את המצב כ"שיתוף" או "השתתפות" הציבור, אלא השותפות מקבלת זווית ראייה שונה בתכלית; תושבי היישוב יזמו תהליך תכנוני כתהליך של

1
אלתרמן ר. לו-יון י.
וצ'ריצמן א., (1996)
מדריך לשיתוף
הציבור בתכנון
המרכז לחקר העיר
והאזור, הפקולטה
לארכיטקטורה ובינוי
ערים, הטכניון: מכון
טכנולוגי לישראל.

2
Alexander E.
(2008) Public
Participation in
Planning – A
Multidimensional
Model: The Case
of Israel, *Planning
Theory & Practice*,
9,(1): 57-80





סימונוביץ', פלגי, פרידמן ומורן: שיתוף תושבים בתכנון

צמיחה עצמית, והם הזמינו את הגורמים האחראים להצטרף לתכנון. תהליך זה תומך בדעה שהציבור הישראלי מסוגל לקחת אחריות וליצור שינוי, כדרך למימוש אידיאולוגיה של דמוקרטיזציה של התכנון. המבנה התכנוני בישראל נולד והתפתח כמערכת לא דמוקרטית, בתוך מדינה דמוקרטית. ההשקפה הסטטוטורית הייתה מכוונת לרב על ידי מוסדות השלטון. במשך השנים ובעקבות תהליכי שינוי בחברה הישראלית, החלו להתפתח רמות מסוימות של מעורבות התושבים בתכנון. אולם, אלפסי³ סבורה שטרם ניתן להצביע על תוצאות משמעותיות בשיתוף התושבים. בדוגמה המובאת להלן, ישוב קהילתי, אשר בתנאים מסוימים יכול להניב תוצאות טובות בתכנון ובהשתתפות אקטיבית של התושבים, כמובילים שינוי.

עבודה זו, עוסקת בהתנסות הלכה למעשה, של שיתוף תושבים בתכנון ביישוב קהילתי ותיק, בו התושבים נטלו על עצמם יוזמה לבצע הערכה ותכנון עתידי. תהליך זה, התרחש עם הגעת היישוב לחצי יובל. מתוך שלושת ההמלצות לשיפור המצב (חקיקה, מתן מידע על ידי ארגונים ומוסדות תכנון, ערנות הציבור) **ערנות הציבור**, היה הגורם שהוביל לתהליך של שיתוף התושבים ותכנון.

היוזמה החלה, כאמור, מהשטח כתנועה שורשית ("grassroots"), ברמת התושבים⁴. אולם, התעוררות התנועה לא נבעה מתוך מחאה כלשהי על פי המושג שמתכוון ל"התארגנות שורשית" המתנגדת למצב הקיים, אלא התארגנות שורשית המכוונת להגברת השיתוף וההשתתפות, בתוך היישוב ומחוץ ליישוב. בתחילת התהליך, התושבים לא צפו מראש את כול העומד לקרות, הם בסך הכול רצו להביא לתפנית קלה במגמה הקיימת, ולגרום לשינוי כלשהו הקשור ביישובם. הם התחילו להיפגש ל"שיחות סלון" בימי שישי, ובהדרגה גלשו לחיי קהילה והגיעו למסקנה שיש מקום לעשייה משותפת, שתשפר ותחזק את חיי הקהילה בה הם חיים.

בתחילת התהליך (נובמבר 2005), פנתה קבוצת המתיושבים אל עמיתיהם ולהנהלה ביישוב, והציעו לעשות משהו לשינוי המצב. הפנייה בוצעה על רקע התחושה שהייתה קיימת, של חוסר מעורבות, אדישות, קיטורים, ובעיקר חוסר שביעות הרצון הגלויה והסמויה ששררה ביישוב. גלים אלו עוררו עניין רב ביישוב, הקבוצה החלה להתארגן ולהיפגש באופן קבוע, עד לשלב ביסוס הרעיון שאט אט החל להבשיל ולסחוף עוד מצטרפים. בהמשך, קבוצת התושבים פנו אל מומחים בתחום, אנשי אקדמיה של "המרכז למחקר פעולה" במכללה האקדמית עמק יזרעאל בבקשה לשיתוף פעולה בתכנון, ליווי וגיבוש הצעדים למימוש הרעיון. התהליך הובל מתחילתו על ידי התושבים עצמם והם שיתפו את הנהלת היישוב, את המועצה ואת צוות המכללה בכוונותיהם. גורמים אלה הבינו את הצורך, ומייד נרתמו למשימה המשותפת. בשלבים המוקדמים היו מעורבים בתהליך רק קומץ קטן של תושבים, והתעורר הצורך להרחיב ולשתף את שאר תושבי היישוב, ולכוון לרעיון הממשי של "שיתוף תושבים בתכנון".

- תיאור התהליך

תהליך התכנון החל בנובמבר 2005, והתבצע לאורך שנת 2006-7. אולם, התהליכים עדיין נמצאים בהבניה ויימשכו גם בעתיד, כחלק מהקונספט והתהוות השינוי המתוכנן.

3

Alfasi. (2003)
Is Public
Participation
Making Urban
Planning More
Democratic? The
Israeli Experience.
*Planning Theory &
Practice*, 4, (2): 185-
202.

4

ראה נספח: הזמנה
להשתתפות בתהליך





שני שלבים לתהליך :

שלב ראשון: הקמת צוות היגוי - הקמת צוות היגוי המורכב ממתיישיבים (15 איש), המוביל התארגנות עצמית לתהליך השינוי. הצוות נפגש באופן קבוע, מקיים דיונים, אוסף נתונים מהשטח, קובע מטרות ויעדים, דרכי פעולה לביצוע תוך סיעור מוחות. הצוות אינו מתעלם מהקשיים והתרחישים הצפויים, ומתכוון לכל פרט ופרט בתהליך.

שלב שני: שלב החשיפה לכלל הציבור. בשלב זה, הצוות מביא את הרעיונות הראשוניים בפני כלל חברי הישוב בשקיפות מלאה, הרעיונות מועלים בפני הנהלת היישוב, המועצה המקומית, תוך קבלת משוב מחודשת וגיבוש התוכנית.

שיתוף הציבור והתושבים בתהליך בשלב השני בא לידי ביטוי במספר דרכי פעולה :

1. קריאה להשתתפות - מתבצעת קריאה פומבית ופתוחה לכלל התושבים, להצטרף לצוות המוביל. ההזמנה הופצה בדואר אלקטרוני, באתר אינטרנט של היישוב, בפרסומים שונים, על גבי לוחות מודעות וכמובן מפה לאוזן. בעקבות פנייה זו, נוספו מספר תושבים לצוות המוביל. התוצאה הגלויה של צעדים אלו מובילה לכך שהנושא מתחיל להיות מדובר ביישוב, והופך להיות הנושא החשוב והמשמעותי בסדר היום הציבורי של הישוב.

2. הפעלת ערוצי תקשורת נגישים וזמינים - קבלת דיווח שוטף על הפעילות של הצוות המוביל באמצעות: דיווחים באינטרנט, מזכרים ופלאיירים/מכתבים שחולקו בתיבות הדואר. הצוות המוביל מפתח ערוצי תקשורת פתוחים עם הציבור, ומדווח בשקיפות מלאה על כל ההתנהלות בזמן אמת.

3. מרחב פתוח - כינוס אסיפת חברים, במטרה לדון באופן חופשי ופתוח על הסוגיה שצוות ההיגוי העלה. לשם כך, הציעו היועצים האקדמיים, לקיים מפגש בסגנון של "מרחב פתוח" (open space technology)⁵. "המרחב הפתוח" הינו מעין פסטיבל בכיכר היישוב, בו כל אחד יכול להביא את דבריו ולהציג את דעותיו, ללא חשש ובכבוד הדדי. בשיטה זו, יוצרים רב-שיח פורה בו כל מי שמופיע משפיע, ובאופן הדרגתי מעוצבים כיווני חשיבה תכנונית יצירתיים ולעתים מפתיעים. במהלך התוכנית התקיימו שני ימים פתוחים, יום אחד להצגת הנושא ולחשיבה תכנונית, והשני להצגת התוצרים, אשר מתקיים שישה חודשים לאחר קיום האירוע הראשון. המפגש הראשון התקיים ביום שבת ה-13/5/2006. באירוע השתתפו רבים מהמתיישיבים. באירוע המכונה "מרחב פתוח" יישובי השתתפו כ-140 חברים מתוך כ-300 תושבים והוא התקיים באולם הספורט של היישוב. צוות מתנדבים נכחו במקום משעות הבוקר המוקדמות, ודאגו לכל הסידורים הדרושים טרם ההתכנסות: כיסאות, שולחנות, פלקטים, ציוד כתיבה, כיבוד קל, ציוד אלקטרוני ואור-קולי (מערכת הגברה, רמקול, מחשבים, מקרן ומסך). הסדנא החלה בשעות הבוקר ונכחו בה כ-90 משתתפים. בהמשך, הצטרפו אנשים נוספים ובשלב מסוימים הגיע מספר המשתתפים ל-140. אחד מחברי הצוות המוביל הציג את הנושא ואת מהלך הפרויקט, יושב ראש הנהלת היישוב

5

Owen H. (1997)
*Open Space
Technology: A
User's Guide*,
Berret-Koehler
Publishers, Inc.





סימונוביץ', פלגי, פרידמן ומורן: שיתוף תושבים בתכנון

נתן את ברכת הדרך, והנציג האקדמי של המרכז למחקר פעולה הנחה את הסדנא תוך הסבר על מהות השיטה והתהליך הקהילתי של ה"מרחב הפתוח". ה"מרחב הפתוח", התקיים ביום שבת בבוקר בין השעות 10:00 עד 14:00. האווירה הכללית הייתה נינוחה וידידותית, הדיונים התקיימו בנועם ובדרך ארץ. בתום ה"מסע" במרחב הפתוח, נערך הסיכום הכללי. התושבים הקשיבו וגילו היענות רבה לתרום מעצמם. אחד מתושבי המקום הביע את התפעלותו ואמר: "זו הייתה הפעם הראשונה בהיסטוריה של היישוב שדנים על נושאים כל כך משמעותיים, באווירה כל כך נינוחה ושקטה". מכל צוות נבחרו שני מרכזים, שנטלו על עצמם לגבש עמדות וכיוונים אופרטיביים, על בסיס החומרים שנאספו ביום הפתוח.

האירוע חולק לשלושה מישורים:

שוק הכפר וסדנאות: כל המשתתפים התבקשו להסתובב באולם, ולרשום על בריסטולים נושאים ותתי-נושאים ודעות, לגבי השאלה העיקרית: "היישוב לאן?" כמו כן, תושבים אשר בעקבות הנושאים שעלו בשלב זה, ראו את עצמם כמועמדים לריכוז נושא, התבקשו לגשת ללוח ידיעות קהילתי-מרכזי, ולרשום את הנושא שהם מעוניינים ליטול על עצמם. התהליך הביא לחשיפה רבה של כלל עמדות הציבור, תוך מתן משוב מותאם, והתגייסות לתחומים שונים. בתום הסבב, החל החלק השני של דיון בקבוצות.

דיון בקבוצות: הוקמו תשע קבוצות דיון. כל קבוצה, כללה מנחה ומתעד. התושבים התפזרו בין קבוצות הנושאים על פי בחירתם (ראו פירוט הנושאים בסעיף הבא, מס' 3), התכנסו באולם סביב שולחנות והחלו לעבוד. קבוצות הדיון היו הטרוגניות במרכיבי הגיל והמין, חלקן היו קבוצות קטנות בנות שישה משתתפים, וחלקן היו קבוצות גדולות שבהן השתתפו כ-40 איש. האווירה בקבוצות הייתה נינוחה ונעימה, הדיונים התנהלו בצורה תרבותית, מכובדת, עניינית, תוך הקשבה, וכבוד הדדי. למרות ריבוי המשתתפים וההתנהלות במרחב משותף אחד בו זמנית, הייתה התדיינות רצינית ללא כל תחושה של הפרעה או רעש מהסביבה. קבוצות הדיון עבדו כשתיים, וסיכמו את רעיונותיהם. בסיום שלב זה, התכנסו כל הקבוצות במליאה משותפת, לקראת החלק השלישי של הצגת הסיכומים במרחב הפתוח.

דיווח במליאה: נציג של כל אחת מתשע הקבוצות, הציג בפני כלל המשתתפים את הסיכומים וההמלצות. הקבוצות התחלקו על פי הנושאים הבאים: נוף וסביבה; הרחבה למבוגרים שינוי דרך ניהול היישוב; הקמת מרכז תירות; הרחבת היישוב לצעירים; מערך אבטחה ליישוב; הקמת מרכז בריאות; הרחבה מיידית; גבהים (שם בדוי) כמרכז אזורי לחינוך, תרבות וספורט

אירוע זה היה אחד מרגעי השיא, במימוש השיתוף של התושבים בתכנון ובמעורבות יישובית. מספר הרב של המשתתפים באירוע, וההתנהלות הרצינית בקבוצות, תוך הבאת הרעיונות, מצביע על דרגת שיתוף גבוהה. כל תשעת הנושאים זכו לתשומת לב רבה, לכל תחום הוקם צוות פעולה שהתגייס להניע את התהליך.





4. בהמשך ליום של המרחב הפתוח, כל אחד מתשעת הצוותים, המשיך בעבודתו באופן עצמאי. נאספו נתונים בנושאים השונים, נבחנו הפקות הלקחים מהסביבה הכפרית המיידית והרחוקה. הנתונים עברו שלב עיבוד נוסף, וגובשו למערך פעולות אופרטיבי באמצעות צוותי פעולה, הוקמו חמישה צוותים. ארבעת הצוותים הנותרים, לא צלחו בדרך ליישום הכוונות של אלה שהציעו אותם. כשישה חודשים לאחר היום הפתוח הראשון, צוות ההיגוי החליט לקיים יום פתוח נוסף, כאמצעי למתן משוב לתושבי היישוב על כלל התהליך שהתקיים.
5. בתאריך 18/11/2006 התקיים משוב קהילתי על תוצאות הצוותים, באירוע "מרחב פתוח" שני. לאותו אירוע הגיעו כ-100 תושבים שרצו לשמוע ולראות את התוצרים של הצוותים השונים, וגם להשמיע את דעותיהם על המתרחש בתהליך השיתוף.

תוצאות תהליך התכנון

חמישה צוותים המשיכו להיפגש, והפיקו המלצות שגובשו להנהלת היישוב במגוון נושאים. חלקן אומצו במלואן על ידי ההנהלה ונכנסו לשלב היישום, וחלקן המשיכו לקיים דיונים בטרם התגבשות. להלן, שלושת התחומים שבהם הגיעו הצוותים הגיעו לשלבים **יישומיים** לאחר התכנון:

שינוי שיטת הניהול של היישוב: נושא זה, היווה את אחד הנושאים המרכזיים. השתתפו בו כ-40 תושבים ביום המרחב הפתוח הראשון, והן לאחר מכן. הצוות שהוקם סביב נושא זה גיבש המלצות לשינוי שיטת הניהול של היישוב, והביא את ההמלצות לשלב שההנהלה אימצה את ההמלצות בנושא "שינוי ניהול היישוב". זאת, לאחר אישורן באספה הכללית של היישוב, והעברתן ליישום על ידי הנהלת היישוב במרץ 2007 (כשלושה חודשים לאחר הצגת המשוב, ביום מרחב הפתוח השני). ההמלצות שיישמו עסקו בשלושה תחומים מרכזיים:

- מידת הדמוקרטיה - הוחלט שהציבור יהיה שותף יותר בתהליכי קבלת החלטות, מתוך מגמה להגביר את מידת הדמוקרטיה ביישוב.
- בעלי תפקידים בשכר - השינוי העיקרי נעשה בתפקידו של רכז היישוב, אשר התחלף למנהל היישוב. בהתאם, שונו מרכיבי תפקידו תוך הגדלת אחריותו וסמכויותיו, כדמות הדומיננטית ביישוב.
- מידת הריכוזיות - בהמשך לשינויים במרכיבי התפקידים בשכר, נעשה ביזור כך שיותר מידע וסמכויות עברו לידי הקהילה והתושבים.

פיתוח הנוף והסביבה ביישוב: נושא "הנוף וסביבה" זכה לתשומת לב מיוחדת, היות והוא חשוב למרבית התושבים, והוא פחות שנוי במחלוקת. הצוות פעל במרץ רב, והגיש המלצות שאומצו על ידי הנהלת היישוב. סוכס, שהמלצות אלה יתורגמו לתכנית אב נופית בפברואר 2007. תוכנית זו, אושרה על ידי ההנהלה, לביצוע כבר ביולי 2007.

כיווני פיתוח חדשים לחינוך ולתרבות: בעקבות דיון בועדת ועדת חינוך ותרבות שהוקמה ביום המרחב הפתוח, גובשו והוגשו להנהלת היישוב המלצות בנושא "החינוך והתרבות", אשר אושרו חלקית והועברו לביצוע ביולי 2007. להלן יוצגו ההמלצות שגובשו:





סימונוביץ', פלגי, פרידמן ומורן: שיתוף תושבים בתכנון

1. קוראים בקפה - הספרייה כמקום מפגש לקריאה וכוס קפה: הקמת בית-קפה קטן כחלק מהספרייה, ומהווה מרכז למפגש חברתי, מקום למפגשי קוראים עם כותבים וערבי קריאה, כולל מפגשי ילדים ונוער עם ספרות.
2. קורסי יד בן-צבי בגבהים (שם בדוי): ניצול אחד מהמבנים הציבוריים ביישוב, לצורך קיום הרצאות ופעילויות קהילתיות במסגרת מוסד יד בן-צבי.
3. הקמת בית-ספר ייעודי: שיתמקד בטבע ובסביבה בשילוב משק חי. בכדי לבחון את מימוש הרעיון, הוקם צוות משנה שיגייס אליו את מיטב בעלי הידע והניסיון בנושא, מתוך מטרה שתוצג תוכנית פעולה, שתתואם ותשאף לשיתוף פעולה מלא עם המועצה האזורית ומסודות החינוך השוכנים בסמיכות לישוב.

הדיונים של שתי ועדות שהוקמו ביום ה"מרחב הפתוח", בנושאי הרחבת היישוב, ופתרונות דיור עבור האוכלוסייה המזדקנת ביישוב, לא הגיעו לכדי פיתוח תכניות עבודה. יש לציין, כי נושאים אלו, הינם מורכבים וקשים ליישום. אמנם, קיימת הסכמה שיש צורך קיומי להרחבת היישוב, אולם ישנו ויכוח ציבורי לגבי כיוון הרחבתו. מבחינה גיאוגרפית-פיזית לא ברור לאן היישוב יכול או צריך להתרחב, ובמישור האנושי- סוציולוגי לא הוגדרו מאפייני האוכלוסיות שיש לצרף לשלב ההרחבה (בנים של תושבים, או תושבי חוץ וכו'). לגבי הנושא השני, אחת השאלות שעולה על סדר היום היא, מה יהיה כשדור המייסדים יגיעו לגיל שיזדקק לעזרה או לסייעוד?; האם יאלצו לעזוב את היישוב שהקימו?; האם היישוב יערך להקמת מסגרות לטיפול בהם?; נושאים אלה, למרות היותם לא דחופים בטווח הקצר, הם חשובים ביותר לטווח רחוק. דיונים אלה ימשיכו להתקיים ולהעסיק את התושבים, עד אשר יעלו פתרונות המניחים את הדעת גם לסוגיה זו.

סיכום ביניים: תוצרי התהליך לשלב הנוכחי

מעורבות מוגברת של התושבים בחיים הקהילתיים: התהליך שבו החלו לפעול קומץ תושבים ולהיפגש בימי שישי בערב, קרם עור וגידים, והפך לתהליך כלל יישובי שמעורבים בו תושבים רבים. ההרכב האנושי ביישוב קהילתי מגוון והטרונגי: קשה מאוד ללכד תושבים רבים סביב נושא אחד, ישנן גם חילוקי דעות, ועמדות שונות. חלק מתושבי היישוב רואים את החיים במסגרת הכפרית כאמצעי לסיפוק צרכים אישיים, ולא כמרכיב אידיאולוגי של קהילה. למרות זאת, הסתבר, כי הנושאים הינם מספיק "בוערים" וחשובים, כדי להביא להתארגנות סביבם וכדי לעורר את הרצון להשתתף ולהשפיע בשינוי המצב הקיים. המעורבות באה לידי ביטוי בנושאים חברתיים, ניהוליים, וארגוניים. סוגיות אלו נוגעות בהיבטים פוליטיים ומצד שני, נוגעות בנושאים אקולוגיים וחינוכיים.

התעוררות תהליכים דומים ביישובים בסביבה: מספר רב של יישובים קהילתיים בגליל ובמקומות אחרים בארץ, מגיעים בימים אלה לחגיגות היובל להיווסדם. סביר להניח, שחלקם מתמודדים עם דילמות דומות. ייתכן שיישובים אלו, יוכלו ללמוד וליישם לא רק את השיטה לשיתוף תושבים בתכנון העתידי של היישוב, אלא גם להקדים ולתכנן את המשך התפתחות

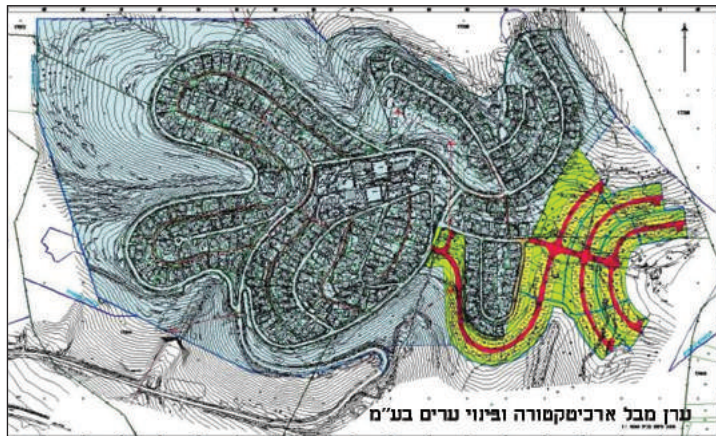




היישוב. היערכות מוקדמת עשויה להקדים תרופה למכה, לעורר ולהפעיל את המועצות האזוריות לטובת צמיחה וגדילה של כלל הישובים הקהילתיים.

שיתוף תושבים בתכנון האסטרטגי של יישוב קהילתי "מזדקן". מצביע על חשיבות רבה בשיתוף תושבים. התכנון האסטרטגי, הינו כלי חיוני שכל יישוב ומועצה עשויים להשתמש בו לתכנון לטווח ארוך. אולם, נראה שמסיבות פוליטיות, ראשי רשויות מקריבים את התכנון העתידי למען הישרדותם הפוליטית העכשווית. הצמיחה מלמטה צומחת כתנועה שורשית של תושבים המגלים אכפתיות ומעורבות אמיתית לעתיד היישוב, לאור תהליכי ההזדקנות המתרחשים באופן טבעי. במקרה הנדון, התושבים המתבגרים היו מספיק חזקים מבחינה ציבורית כדי ליזום את התהליך, וסביר להניח שישנם עוד תושבים כאלו שמסוגלים להוביל תהליכי שינוי דומים.

תהליכי תכנון משותף לתושבים, הינה כלי חיוני עבור מוסדות היישוב, מועצה אזורית ומוסדות להשכלה גבוהה. תקשורת נכונה ופתוחה בין גורמים שונים, עשויה להוביל לשיתוף פעולה פורה ושקוף ולתוצאות שמעצימות את כולם. "הנוסחה" שהתקבלה בפרויקט זה, מתארת שיתוף פעולה בין תושבים, מוסדות סטטוטוריים ואקדמיה (איור 1). כל אחד מהצדדים מתעניין באותן תופעות, ומחפשים פיתרונות למרות המניעים השונים. **התושבים**, רואים בתהליך דרך להשפיע ולקחת אחריות על עתידם האישי, המשפחתי, והקהילתי. הם רוצים להשפיע על התהליך ועל התוצאה. **המוסדות הניהוליים**, רואים את חשיבות הנושא מזווית פוליטית מקומית ולאומית, הם אמורים לקבוע את המדיניות ומעוניינים להשפיע על אופן הביצוע. **הגורמים האקדמיים**, כמו צוותי המחקר של המרכז למחקר פעולה, רואים את התהליך כהזדמנות ללמוד ולהשפיע על ה"איך", ובו זמנית להבין את ה"מדוע" של התהליכים. כולם ביחד יוצרים מרקם השווה הרבה יותר מהחלקים בנפרד (יחסים סינרגטיים), ועוזרים להגיע לתובנות חדשות וחשובות.



איור 1: תכנון הרחבה קהילתית מוצעת





סימונוביץ', פלגי, פרידמן ומורן: שיתוף תושבים בתכנון

איתור קשיים הכרוכים בתהליך חשוב זה, התייחסות וטיפול תוך כדי הפרויקט. כתוצאה משיתוף התושבים בתכנון. מאפשרת הגישה של מחקר פעולה, ללמוד תוך כדי עשייה ולהתבונן מבפנים וגם מבחוץ אל המתרחש.

מסקנות והמלצות לגבי שיתוף תושבים בתכנון

איתור צורך משמעותי - שיתוף תושבים עשוי להתעורר בקהילה, בה מורגש מענה לצורך קיים. אין מניע טוב יותר מאשר איתור הצורך משמעותי, כדי לעורר התגייסות לרעיון. ברגע שהתושבים היו מודעים לצורך, הם היו מוכנים להתגייס. אחד העקרונות של "המרחב הפתוח", גורס שרק מי שנוכח משפיע, רק אלה שמבינים את הצורך, מוכנים לפעול לשינוי ואלו הם שהאנשים שישפיעו על התהליך הקהילתי.

גרעין של אנשים - הפרויקט המתואר החל מקומץ "משוגעים לדבר", המסוגלים להזיז דברים. לא מספיק באיתור הצורך, הכוח המניע הינו יוזמה אישית, או מיקוד שליטה פנימי, תוך אמונה שניתן לחולל שינוי. בכל תהליך של שינוי חברתי, מספר קטן יחסית של תושבים ייקחו על עצמם את המשימה. הרוב הגדול יצפה מהצד ואכן גם פה, צוות ההיגוי הראשון היה מורכב מקומץ אנשים בעלי מוטיבאציה גבוהה.

שימוש בטכניקת "המרחב הפתוח" - כדי ליצור השתתפות תושבים, ניתן להיעזר בטכניקות לא שגרתיות כמו "מרחב פתוח". בשנים האחרונות, אנו עדים לדיווחים על שימוש בטכניקת "המרחב הפתוח" ככלי לשיתוף תושבים. במרבית המסגרות, עדיין מתבססים על גישות ומודלים ישנים, שפחות מותאמים לחברה העכשווית. בדרך כלל, השיתוף מוגבל להעברת מידע אודות תהליכים שנקבעו מראש, באמצעות הרשויות המקומיות או הוועדים. במקרה הנדון, המרחב הפתוח שימש כלי השפעה, לשיתוף התושבים בתכנון עתידם ביישוב.

יוזמה מקומית - פעילות הצומחת מהתושבים גורמת לשיתוף אמיתי ולא להשפעה דמית, אין מדובר ב"מס שפתיים" שלעיתים צריכים לשלם בעלי עניין שונים (ראשי רשויות, יזמי נדל"ן, אנשי מקצוע שונים), בכדי להצדיק את מעשיהם על ידי הקמת גוף ניטראלי ללא השפעה ממשית. פעילות ה-grassroots צומחת כתנועה חברתית מלמטה למעלה, ואם היא מתארגנת נכון, היא עשויה לקבל תאוצה ולהביא את התושבים לידי השפעה אמיתית בתכנון עתידם.

יציאה מתבנית ידועה מראש - דרושה גמישות מחשבתית, יצירתיות ויכולת להסתגל למצבים השונים, הנוצרים תוך כדי תהליכי השינוי. בשלבי התהוות לא היה ידוע לתושבים, להנהלה, למועצה ולנציגי האקדמיה מה יהיו תוצאות התהליך. גמישות מחשבתית כנגד קיבעון מחשבתי, היה הסמן שהדריך את הגורמים המעוניינים בתהליך. עיקרון שני של "המרחב הפתוח" אומר, שהתהליך יניב את התוצאות הרצויות והטובות ביותר שניתן לקבל במצב נתון. התייחסות לאמירה כזו ללא תנאים מוקדמים הינה מורכבת, ובעלת סיכונים רבים לבעלי אינטרסים שונים. הגמישות ולא הנוקשות בתהליך המחשבתי, הם אלו אשר אפשרו את התהליך הנכון שהוביל לתוצאות משביעות רצון.

התעוררות להט קבוצתי - יש לקבוע קצב עבודה ומסירת אינפורמציה, כך





שהמומנטום הקהילתי יהיה בעל ערך שימושי, ולא ילך לאיבוד. המשימה המורכבת ביותר בתהליך זה הייתה יצירת להט חברתי, ניצול יעיל של תחושת הלכידות וההיסחפות הקהילתית: "משהו קורה ביישוב", וזו העת להשפיע על המתרחש.

בחירת העיתוי - יש חשיבות באיתור אירוע משמעותי שעשוי לזרז תהליכים שמעסיקים את הציבור, אך טרם ניתנה עליהם את הדעת. כך למשל, קיום מסיבת חצי יובל ליישוב הזכיר לכולם את גיל הישוב, וגם את גיל המתדיינים... זאת הייתה ההזדמנות הטובה והעיתוי המתאים לעורר את המתיישרים לעשות משהו, כלומר, הזדקנות האוכלוסייה לצד המשמעות הפסיכולוגית של חגיגות חצי היובל שימשו כקטליזאטור. אם כן, רצוי למצוא הזדמנויות נוספות אשר קיימות בכל מסגרת התיישבותית (אירועי עשור, חצי יובל, יובל, חגים, ותהליכים חברתיים ופוליטיים שונים, שיש להם קשר לנושא הנדון).

התמריץ להמשכיות - ההתארגנות הקולקטיבית כשלעצמה דוחפת את ההנהלה ליוזמות חדשות, שמהווה תמריץ להמשך הפעילות. התארגנות תושבים יכולה להיתפס כמקדמת, אך גם כמאיימת. במקרה הנדון, חברי ההנהלה היו מספיק ערים ונבונים, כדי להבין שעליהם להתייחס להתארגנות כמנוף שיקדם את ההנהלה, ואת היישוב כולו.

לסיכום, ניתן להשיג שיתוף פעולה יעיל בתכנון בהתארגנות עצמית של תושבים-הנהלה היישוב-מוסד אקדמי (מכללת עמק יזרעאל). הדוגמא המתוארת לעיל, מצביעה על כך שהשתתפות תושבים הינה אפשרית וברת ביצוע. ולא פחות חשוב, השגת שיתוף פעולה שיביא לתוצאות מועילות ומשביעות רצון לכל הצדדים ניתן להשגה כאשר המטרה ברורה לכל המעורבים, כאשר התפקידים מוגדרים מראש, וכאשר קיימת דאגה אמיתית לעתיד היישוב.

נספח א: שיטות לשיתוף הציבור

- אולפן פתוח (Drop-in Center)
- דלפי (Delphi)
- הגשת התנגדות ציבורית לתכנית
- סיעור מוחות (Brainstorming)
- מודלים תלת-מימדים
- מכירה פומבית של נושאים (Issue Auction)
- משאל עם (Citizen Referendum)
- משחקי המרה (Trade-Off Games)
- משחקי מלים
- משחקי סימולציה
- משחקי עיצוב (Design Games)
- נציב תלונות
- סדנת תכנון (Design In)
- פגישות בשכונה/קהילה
- קבוצה נומינלית (Nominal Group)
- ראיונות קבוצתיים
- שאלונים, ראיונות והפצת שאלון בעיתונות
- שימוע ציבורי (Public Hearing)
- שרת (Charrette)
- תערוכות



