

עו"ד גלעד לוי, גישור וליווי תהליכים אסטרטגיים
ADV. GILAD LEVY, MEDIATOR
MANAGING STRATEGIC PROCESSES
בית מס' 509 HOUSE NO.
יובלים 20142 YUVALIM
טל/פקס 04-9990022 TEL/FAX
סלולרי 054-4565627 CELLULAR
דוא"ל : levygi@zahav.net.il E MAIL

19.12.07

לכבוד

בדריה בירומי, מנכ"ל

עמותת לינק לאיכות הסביבה

דו"ח מגשרים – פרויקט נחל חביס

רקע

משנות החמישים מתקיים תהליך של שינוי מקצב החיים ותהליכי הפרנסה באזורים החקלאים ההרריים, החקלאות המסורתית איבדה את מקומה הראשי כמפרנסת לטובת עבודות חוץ, מלאכות מסורתיות שתפסו את מקומם בוואדי כמו בישול בורגול, כביסה ליד המעיין ועוד, נעלמות, אין צורך לאספקת מים יום יומית מהמעין לבתים, וכך נעלמים ההליכה והמפגש המשותף בין האנשים והמפגש היום יומי עם הוואדי. השבילים הראשיים לפקיעין ובית ג'אן הפסיקו לשמש למעבר גמלים וחמורים והתוואי שלהם הולך ומטשטש בשטח. את הטרסות אין מתחזקים באופן שוטף וקבוע והן מתפרקות. כתוצאה ממעבר הפרות דרך הטרסות, ישנם מקומות בהם הטרסות התפרקו לחלוטין מה שגורם לסחף קרקע ושינוי פני הנוף. עומס רעיה חזק משנה את המגוון הבוטני לטובת צמחים עמידים לרעיה ואיתו משתנה מגוון אקולוגי רחב מאוד. תשטיפים של צואת הפרות למי הנחל מוסיף גם הוא עומס חנקות ומזהמים נוספים למים.

הקשר הרגשי החזק של אנשי הכפר הביא ליצירת יוזמה של רצון לשמר את פני הנוף הזכורים מילדות. הילדים הצעירים פוגשים היום תעלת ביוב מזוהמת, שבילי הגמלים נעלמו, והבוסתנים כמעט ואינם קיימים. הוואדי הפך לחצר אחורית מוזנחת ועצובה. מצב זה, והקשר הרגשי החזק של אנשי הכפר לוואדי הביא ליוזמה של הובלת תהליך לשיקום ושימור הוואדי כולל שימור תרבות ומסורת. סוגיה זו אינה קלה, שכן וואדי חביס הוא חלק משמורת טבע הר מירון, שמורה בעלת חשיבות עצומה לשמירת רצף ומגוון אקולוגי. שימור תרבות ומסורת, ושימור נוף טרסות בשיתוף בעלי הקרקעות בתוך שמורה, הוא נושא שאינו קיים עדיין בגליל. למורכבות זו יש להוסיף את מערכת היחסים הטעונה בין תושבי הכפר לממסד השלטוני בכלל, ורשות הטבע והגנים בפרט. כיצד מיישמים עקרונות של שמורה ביוספרית, המשלבת בין תושבי כפר ושמירת טבע, בתנאים הלא קלים של המציאות הישראלית? עם סוגיות אלו בחרנו להתמודד, בפתיחות הקשבה ורגישות באמצעות כניסה לתהליך תכנון משותף לתושבי חורפיש ולרשות הטבע והגנים.

התהליך

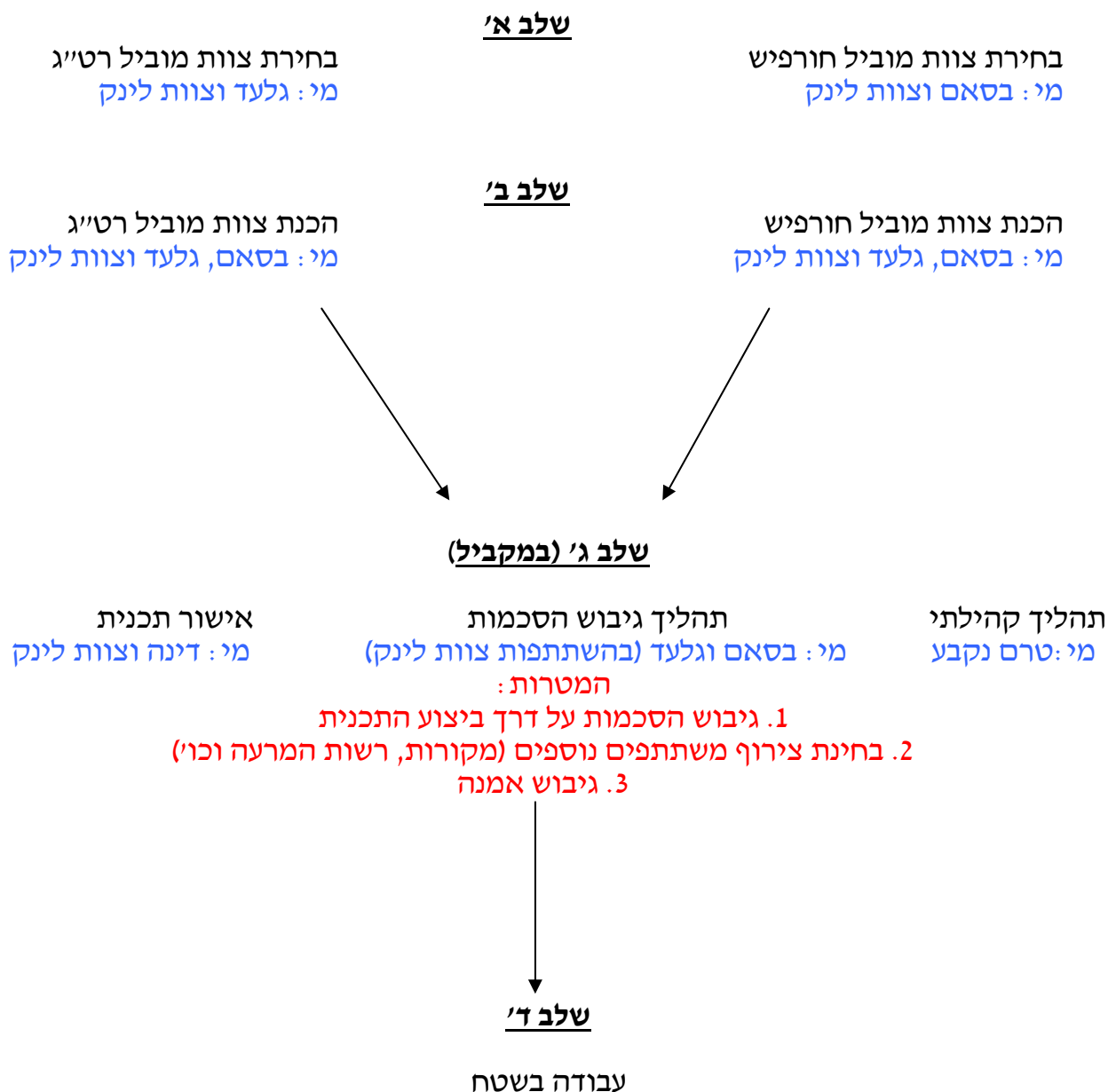
לאור המורכבות שתוארה לעיל, נבחרו שני מגשרים, יהודי וערבי, בעלי נסיון רב בתחום ניהול הקונפליקטים – עו"ד גלעד לוי ומר בסאם חמדאן.

השלב המקדים - הכנה

שלב ההכנה לתהליך הוא השלב בו בוצע ניתוח של הקונפליקט ולאחר מכן מוגדר תהליך ההתערבות. ניתוח הקונפליקט כלל:

1. זיהוי של בעלי העניין.
2. איפיון מערכת היחסים בין בעלי העניין כמו גם מערכת יחסי הכוחות הפנימית, אצל כל אחד מבעלי העניין.
3. הגדרת הנושאים לטיפול במסגרת התהליך.
4. זיהוי מקורות הקונפליקט (ערכים/משאבים/צרכים אחרים).
5. איסוף מידע רלוונטי נוסף (רקע הסטורי, סביבתי, פוליטי וכיו"ב).
6. זיהוי הדינמיקה של הקונפליקט – האם אנו לפני השיא, בשיא הקונפליקט או לאחר השיא.
7. זיהוי מאפייני ודפוסי ההתנהלות של כל אחד מהצדדים לקונפליקט.
8. מהן האלטרנטיבות לתהליך דיאלוגי (WATNA BATNA)
9. גיבוש סופי של מודל העבודה.

לאחר השלמת הניתוח המקדמי (שחלק ממצאיו מופיעים בפרק הרקע לעיל), שנעשה בעיקר באמצעות שיחות מקדימות עם צוות לינק, גובש מודל עבודה עקרוני כדלקמן:



לאחר שהוגדרו שני השותפים העיקריים – רט"ג ותושבי חורפיש, המטרה הראשונית היתה לגייס אותם לתהליך ולהכשיר את הקרקע לעבודת תכנון וביצוע משותפים, כמו גם לתהליך הידברות שבסופו תיחתם אמנה משותפת. בנוסף, מטרת המפגשים היתה לאפיין את הצרכים, החששות והציפיות של כל אחד מהצדדים. ההחלטה היתה לקיים בתחילה פגישות חד לאומיות מהטעמים הבאים:

1. ניטרול המתיחות על רקע לאומי הקיימת בין תושבי הכפר לממסד (היהודי ברובו, ובכל מקרה, כזה המייצג עבור התושבים אתוס ואינטרסים יהודיים).

2. היתה הערכה כי הדבר יתרום, בשלב ראשון, לבניית אמון מהיר של הצדדים בתהליך, לתחושת נינוחות שתאפשר פתיחות רבה יותר, והתגברות על מכשולי שפה ותרבות.

לפיכך, במהלך המחצית הראשונה של שנת 2007, התקיימו שורה של מפגשים נפרדים עם נציגי רט"ג (ממנהל המחוז, דרך מנהל המרחב ועד למפקח בשטח) בהם השתתפו בשלב ראשון (לאחר מפגש פתיחה לו היתה שותפה מנכ"לית לינק) גלעד לוי ובחלק מהמפגשים גם רועי זילבר (הרכז מטעם לינק) ודינה _____. האתגר הראשון בשלב זה היה לחבר את שני הדרגים לתהליך – הן הדרג הניהולי (לשם גיבוי לתהליך וראיית מקרו של האינטרסים) והן הדרג בשטח (זה שבא במגע יומיומי עם התושבים וזה שבסופו של תהליך יהיה אחראי ליישום בפועל). חשוב לומר כי במהלך תקופה זו התחלף מנהל המרחב, דבר שאמנם גרם לעיכובים מסויימים, אולם הביא לשינוי משמעותי לטובה בגישת רט"ג כלפי הסוגיה. האתגר הגדול במפגשים אלה היה ליצור אמון מצד רט"ג בתהליך, ב"לינק" כמוביל התהליך ואמון בכך שניתן לשתף פעולה עם התושבים המקומיים בתהליך תכנון וביצוע של שיקום המעיין. מעבר לחשש מפני התלהמות והעוינות כלפי רשויות אכיפת החוק, היה חשש שהאינטרסים האמיתיים של התושבים בפיתוח הנחל או ב"השתלטות על קרקעות", כפי שרט"ג ראתה את הדברים, אינם עולים בקנה אחד עם אלה של רט"ג.

מצד שני, היה צורך ליצור אמון דומה בקרב תושבי חורפיש בתהליך ובכוונות רט"ג. התושבים הטילו ספק רב בכנות כוונות רט"ג והחשש היה שזהו צעד נוסף ב"נישול" התושבים לא רק מהקרקע, אלא גם מהמורשת. קושי נוסף היה ביצירת נציגות מקומית מייצגת, אשר לא תושתת רק על נציגי הרשות המקומית אלא גם על החברה האזרחית בישוב. לשם יצירת הנציגות המקומית ויצירת האמון בתהליך, נערכו מספר מפגשים עם קבוצות תושבים ועם בעלי תפקידים במועצה המקומית, הכל בסיוע פעיל של המתנ"ס המקומי בחורפיש. בסיום שלב זה גובש צוות משותף למועצה ולתושבים, להשתתפות בתהליך עם רט"ג.

במקביל, נערכו במהלך תקופה זו (חודשים פברואר עד יולי 2007) פעולות נוספות שנועדו לקדם את הצלחת הפרוייקט (הן באמצעות קידום אינטרסים תהליכיים, והן באמצעות קידום יצירת האמון ההדדי):

1. בחודש מאי 2007 נערך סיור משותף בנחל, בו השתתפו מנהל המרחב, המפקח ומתכננים מטעם רט"ג, מנהל מתנ"ס חורפיש וצוות לינק. הסיור היה מוצלח ביותר וקידם מאד את הנכונות ההדדית לשת"פ.

2. במקביל להתקדמות התהליכית, נעשתה התקדמות בתכנון הפיזי, כאשר הוסכם על תכנית השיקום, דרך העבודה וגובשו כתבי כמויות.

3. נעשו פניות לגופים רלוונטיים נוספים, בעלי עניין בפרוייקט, דוגמת רשות הניקוז, לנטילת חלק בפרוייקט.

התהליך המשותף – השלב הבא

כאמור, במסגרת התהליך הוקם צוות משותף לרט"ג ולצוות היגוי מחורפיש. הכוונה היא כי במפגשים המשותפים יועלו הציפיות, החששות, האינטרסים השונים והמשותפים, והכוונה היא כי ייבנה אמון הדדי הסכמות קונקרטיות (תכנית עבודה), והסכמות עקרוניות (אמנה).

בשלב ראשון, הוחלט להתמקד באישור ויישום תכנית שלב א' (קרי, שיקום המעיין), ורק לאחר מכן לגבש את האמנה, הן משום הצורך של הצדדים (כולם), למעט בשלב זה בדיבורים ולהתמקד בעשייה, והן על מנת שייוצר מומנטום חיובי וייבנה אמון בין הצדדים, שיאפשר גיבוש אמנה אמיתית ולא מלאכותית, אשר תבטא את ה"הורות המשותפת" של תושבי חורפיש ורט"ג על הנחל. האמנה תכלול, קרוב לודאי, עקרונות כדלקמן:

1. עקרונות של שמירה על הטבע והסביבה בנחל בכלל, ובמתחם המעין בפרט.
2. עקרונות לשימוש ציבורי ופיתוח תיירותי ו/או חקלאי ו/או אחר, הלוקחים בחשבון את האינטרסים השונים ואת המגבלות הסביבתיות והחוקיות.
3. עקרונות ליישום, הכוללים, בין השאר, עקרונות לאחריות משותפת לתחזוקה ונקיון.
4. עקרונות לפיקוח, הכוללים אחריות משותפת.
5. עקרונות לשמירה על תקשורת מכבדת, פתוחה ומשתפת.
6. עקרונות לניהול קונפליקטים.
7. עקרונות לחינוך דור העתיד.

הכלים המקצועיים בהם נעשה שימוש בתהליך עד כה :

1. שימוש בגורם מקצועי נייטראלי לייזום התהליך והובלתו (לינק והמגשרים).
2. ניתוח והערכת קונפליקט.
3. התוויית מודל התערבות.
4. השקעת משאבים ביצירת אמון ובשלות תהליכית.
5. קיום שיחות נפרדות על בסיס חד לאומי.
6. קיום מפגשים משותפים.
7. קיום פעילות משותפת יזומה בשטח (סיוור).
8. מעבר מדיון על בסיס עמדות וזכויות, לדיון על בסיס צרכים ואינטרסים.

חסמים

במהלך התהליך נתגלו מספר חסמים :

1. ההיסטוריה של יחסי הצדדים – המצב הבעייתי של יחסי הערבים והממסד בכלל, של הציבור הדרוזי והממסד בפרט ובמיוחד היחסים עם רט"ג, כל אלה הקשו מאד בשלבים הראשונים של התהליך.
2. קצב ההתנהלות של הצדדים גרם לכך שפעמים רבות פגישות נדחו או בוטלו, ונוצרה תחושה של אובדן מומנטום.
3. היו פערי ציפיות משמעותיים בין הצדדים, באשר לתוצאות התהליך – היה צורך להשקיע זמן בתיאום ציפיות ריאלי.
4. חסמים תרבותיים, לאומיים ופוליטיים.
5. מורכבות ביחסים הפנימיים, במיוחד בתוך חורפיש (שנה לפני הבחירות המוניציפליות).
6. קושי לגייס את תשובי חורפיש לתהליך (להבדיל מבעלי תפקידים פרומליים).
7. פניות משתנה של המגשרים, החלפת רכז מטעם לינק ותפקוד חלקי ביותר בהובלת התהליך מטעם מנהל מתנ"ס חורפיש, שהתחייב מראש להובלת הפרוייקט.

סיכום

השלבים הראשונים, על אף שנפרשו על פני תקופה ארוכה בהרבה מהצפוי והרצוי, הסתיימו במה שניתן לכנות "הצלחה חלקית". האמון בין הצדדים התחזק באופן משמעותי וכך גם ההבנה ההדדית לגבי מטרות הפרוייקט והתוצאות הרצויות. יתר על כן, הוגשה תכנית פיזית, כך שיש לשלבים אלה גם תוצר שניתן לחוש, ולא רק תוצרים תהליכיים. עם זאת, לא נוצרה עדיין התגייסות קהילתית לתהליך, והחשש הוא שהתהליך יתמוסס. כאמור מנהל המתנ"ס, אשר ראה בפרוייקט פרוייקט "שלו", לא הצליח עד כה להוביל את התהליך קדימה, כפי שניתן היה לצפות מלכתחילה.