

פרק שמיני הסמכות החדשה בקהילה

דרכי הפעולה הקיבוציות של הסמכות החדשה והישענותה על רשתות תמיכה יוצרת תגובת שרשרת שהופכת אותה לגורם בעל השפעה קהילתית מעצם טבעה. ראינו כיצד קידומה של הסמכות החדשה בבית הספר מביא לחיזוק קשרי בית הספר עם הורים ועם גורמי הקהילה שונים. במגעים אלה בית הספר "מייצא" סמכות חדשה. בהדרגה הופכים המושגים של מניעת הסלמה, קיבוציות המאבק, התנגדות לא-אלימה, ובניית דעת קהל לשפה משותפת בהתמודדות של גורמי הקהילה השונים נגד התופעות ההרסניות בקרב הנוער.

סיירת הורים

במקומות שונים בארץ ובעולם התארגנו סיירות הורים שביקשו לצמצם תופעות כמו ונדליזם, אלימות, שוטטות, אלכוהול ושמים ברחובות ובמקומות הבילוי של צעירים. אולם, חלק מן ההורים מגיבים לרעיון סיירת ההורים בתחושות של מבוכה, חוסר לגיטימיות וחוסר תועלת. הסתייגויות אלו מגבילות את כוח המשיכה ואת היציבות של סיירת ההורים. המצב משתנה כאשר ההורים נחשפים למושגי הסמכות החדשה. תפיסה זו נותנת מענה הולם להיסוסים ההריויים ומספקת את עמוד השדרה להפיכת סיירת ההורים לתופעה חברתית עמידה ורבת משמעות.

המעבר מקול "אני" לקול "אנחנו" – הורים רבים מתקשים להצטרף לסיירת עקב חשש מן התגובה שנוכחותם במקומות הבילוי תעורר אצל ילדם: "הוא יהרוג אותי אם אני אופיע שם!" "היא לא תסבול את הפדיחה שאני עושה לה!" ההורים חוששים, כמו כן, שהופעתם בשטח תביא לכך שילדים אחרים יציקו לילדם. המעבר מקול "אני" לקול "אנחנו" יכול לתת מענה לחששות אלו. ההורה יכול להודיע לילדו: "הורי השכונה התכנסו, ואני ביניהם, כי דאגנו ממה שקורה לאחרונה במפגשים הליליים שלכם. קיבלנו החלטה משותפת לסייר במקומות כדי להשיג!" המעבר מן הקול האישי לקול הקיבוצי זוכה למשנה תוקף, כשהורה מציג בפני הילד מסמך חתום על ידי כל ההורים השותפים לתהליך. בהצגת המסמך ההורה מפסיק לנמק את פעולתו ושם קץ לויכוח. אם הילד ממשיך להתריס, על ההורה לחזור בשקט על הנוסח, "כולנו החלטנו על זה ביחד!" במקרה של מפגש עם הילד בעת הסיור, על ההורה להימנע מכל מגע אישי עם ילדו, אלא לפעול כנציג של קבוצת ההורים. לחיזוק עמדה זו הוא יכול להודיע לקבוצת הצעירים: "אנחנו כאן בשם עשרות הורים בשכונה ופועלים כנציגיהם!" על ההורים להיות מוכנים להגן זה על זה כדי למנוע חיכוך ישיר עם ילדם בזמן הסיור, בכך שאם יש צורך לפנות לאותו ילד, יעשה זאת ההורה השני. בנוסף, אם הורה נתקל בתגובה קשה מילדו למחרת, שותפיו לסיירת יכולים להתקשר לילד ולומר לו שהסיור הוא עניין של כל ההורים ושההורים של חבריו שותפים לתהליך בדיוק כמו ההורה שלו. המעבר לקול "אנחנו" איננו רק עלה תאנה המסייע להורה להתמודד עם המבוכה, אלא מהווה שינוי מהותי בהבניית סמכותו. העמדה ההורית נחווית עתה כבעלת כתף רחב והד עמוק המאפשרים התמודדות גם עם תופעות שהפכו לנורמה בקרב הנוער. עתה יכול ההורה להגיב לטיעון הנצחי, "כולם עושים כן!" בתשובה ההולמת: "וכלנו מתנגדים!"

בכך טמון פוטנציאל של שינוי עמוק במעמד ההורים. הם מבינים עתה, שלא ניתן לחסן את ילדם נגד סיכוני הרחוב תוך שמירה קפדנית על מעוז הפרטיות של הבית. ההשלכות של תובנה זו חורגות הרבה מעבר לצמצום הסכנות המידיות. הפעילות המשותפת ברחובות מחשלת את ההורים נגד חולשות שמקורן בבדידות, ברפלקס הפרטיות ובאמונה המתירנית. כך, הורים שעברו "טבילת אש" בסיירת ההורים לא ישבו עוד בחיבוק ידיים, אם ילדיהם ייעלמו לשעות יותר ויותר ארוכות בלילות. בנוסף, הורים אלה יהיו יותר פתוחים לקדם את סמכותם בהקשרים אחרים, למשל, מול בעיות ההתנהגות של ילדם בתוך הבית או בבית הספר.

נוכחות, השגחה ומניעת הסלמה – סיירת ההורים קמה מתוך החלטה להפר נורמה מקודשת, על פיה אין להורים זכות כניסה לאזורים המוגדרים כשייכים לנוער. הנכונות ההורית לחלל את הטאבו היא פרי של הבנת הסכנות הבלתי נמנעות של בילוי חסוי ואנונימי. לעתים נחוץ אירוע חמור בקהילה כדי לזעזע את ההורים לפעולה. במקרים רבים קמה הסיירת בעקבות אירוע של אונס, ונדליזם מחפיר או אלימות

קיצונית. ניתן כמובן להקדים תרופה למכה, בעיקר כאשר הורים מתחילים להבין שהכתובת כבר על קיר. הורים לעתים חוששים שהקמת הסיירת תביא לכך שהנוער יעביר את פעולותיו למחתרת, או יעדיף לבלות הרחק מן השכונה. הנסיון על התארגנויות הורים בקהילות שונות מראה שטענה זו מופרכת: מרבית הנוער ממשיך לבלות במקומות הרגילים. אחת הסיבות לכך היא שרוב הצעירים לא מבקשים להסתכן בפיתויים האסורים, אלא נגררים אליהם מפאת הזמינות, האלמוניות והלחץ הקבוצתי. נערים אלה מברכים על המצב החדש, בו קטנה השפעתם של אלה המושכים לכוונים הבעייתיים. כאשר שואלים אותם, צעירים, ובמיוחד צעירות אלו מתבטאות בזכות תחושת הבטחון שהשתררה מאז החלו ההורים להופיע במקומותיהם.

הפגנת הנוכחות משפיעה לא רק על הנערים, אלא גם על בעלי מקומות הבילוי. למשל, הבעלים של "פיצוציה" לא יוכלו להישאר אדישים להחלטת אנשי הסיירת להעמיד את המקום תחת השגחה. ההורים יכולים, למשל, להעביר לבעל המקום הודעה פורמאלית מטעם הסיירת: "החלטנו לקיים תצפית על העסק שלך ולהודיע להורים של הנערים שבאים לכאן לקנות בצורה חשודה!" הודעה דומה לנוער תעמיק את האימפקט של ההתערבות. הורים הסבורים שפעולה זו רק תביא לכך שהנוער ילך לחפש את הדברים האסורים במקומות אחרים מתעלמים מן ההשפעה הבולטת של זמינות על התנהגויות סיכון.

בהנחיות לאנשי הסיירת יש להתאים את רמת המעורבות על פי חומרת ההתנהגות בה הם נתקלים. ניתן להגדיר שלוש רמות מעורבות, בהקבלה לשלושת רמות ההשגחה ההורית שתיארנו: (א) הרמה הבסיסית מתבטאת בפעילות שמטרתה לראות ולהיראות. אנשי הסיירת מגיעים למקומות, מתעכבים זמן קצר כדי להתרשם מן הנעשה וכדי לאפשר לצעירים לקלוט את נוכחותם, וממשיכים בדרכם. ניתן ליצור תקשורת ידידותית עם הנערים או להביא תרומה מטעם ההורים למסיבה, כמחווה של רצון טוב. יש לדבוק ברמת מעורבות זו, כל עוד אין סימנים מדאיגים. במקרה של ספק יכולים הסיירים להאריך את שהותם או לשוב למקום בהמשך; (ב) הרמה השנייה נדרשת, כאשר הסיירים מבחינים בפעילות המרמזת על התפתחויות בעייתיות. למשל, צעיר היושב עם כמה פחיות בירה, או התנהגות קולנית המצביעה על התלהטות הרוחות. במקרה זה עוברים הסיירים לתשאול ממוקד. הם יוצרים קשר עם הנערים, שואלים בשלומם ומבררים מה כוונתם. יש לשאול בגלוי על הסממנים הבעייתיים, לשתף את הצעירים בדאגתם, ולהודיע שהם יהיו בקרבת מקום עד שהדברים יתבהרו. במגעים אלה יש להימנע בקפדנות מנקיטת טון מאיים או מטיף, או מכניסה לויכוח. אם בני הנוער נוקטים בטון מתגרה, יש להתרחק מעט ולהישאר בעמדת תצפית בצורה גלויה. באף מקרה אין לרדוף אחר צעיר הבורח מן המקום, אלא יש ליצור קשר עם הגורמים הרלוונטיים; (ג) הרמה השלישית נדרשת, כאשר הסיירים נתקלים בפעילות בעייתית הקוראת להתערבות מעשית. על הסיירים להתקרב ולהודיע לצעירים שהם יישארו במקום עד להפסקת הפעילות הבעייתית. במקביל הם יוצרים קשר טלפוני עם הורי הנערים ועם גורמים אחרים. השילוב של הישארות בקרבה מידית שקטה והתקשרות לגורמים שונים הוא המתכון למניעת הסלמה והקטנת הסיכון.

יצירת קשר עם הורים וגורמי קהילה אחרים – נשקם האישי של אנשי הסיירת הוא המכשיר הסולרי ופנקס עם כתובות ומספרי טלפון. העובדה שאנשי הסיירת פועלים בזוגות מאפשרת חלוקת תפקידים טובה: האחד יוצר מגע עם בני הנוער והשני מתקשר, מתייעץ, מגייס עזרה ומשאיר הודעות. בהכשרת אנשי הסיירת יש ליצור שגרת התקשרויות המתאימה למקרים השונים. בין הכתובות החשובות ניתן למנות: הורי הנערים המעורבים, אנשים נוספים מסיירת ההורים, השוטר הקהילתי, ובעלי תפקידים בקהילה, כגון, יושב ראש ועדת החינוך, אחראי הבטחון, רכז הנוער וראש המועצה. כשלא ניתן להשיג את בעלי השיח בטלפון, יש להשאיר הודעות בתא הקולי או ב-א.ס.א.ס. פעילות זו כשלעצמה מהווה התערבות רבת עוצמה. בשיחה עם ההורים יש לשאול אם הם יכולים להגיע למקום או אם רצונם לדבר עם הנער בטלפון. במקרה הצורך, למשל, אם הנער שיכור, יש ללוותו הביתה. עצם ריבוי הטלפונים יוצר הרגשה של רשת קהילתית הפועלת יחדיו. השיחה עם הגורמים השונים מחזקת את סמכות הסיירים. הנערים מבינים עד מהרה, שמי שנתקל בסיירת ההורים, נתקל בעצם ברשת גורמי הסמכות של הקהילה כולה.

המשכיות, העצמת ההורים, והרחבת המגע – בשונה מן הסמכות-של-פעם, אין הסמכות החדשה שואפת להכרעה בעימות חד-פעמי, אלא נשענת על התמדה והמשכיות. כך, אין די במפגש הלילי, אלא יש להמשיך את המגע למחרת היום על ידי שיחות מעקב עם הנער, עם הוריו ועם גורמים נוספים בקהילה.

יומן הפעולות של סיירת ההורים מציין את ההתרחשות הלילית ואת הפרטים של המעורבים, בצורה שמקלה על יצירת המגעים. אין כלל צורך שהמעקב ייעשה על ידי אותם סיירים עצמם, אלא המשימה יכולה לעבור, למשל, לאחראי על סיירת ההורים או לתורן המקבל על עצמו את התפקיד. בשיחת המעקב עם ההורים שואל נציג הסיירת, אם הנער הגיע בשלום הביתה ואם הייתה התנהגות בעייתית בהמשך. אנשי הסיירת יכולים להציע ביקור בית כדי לדבר עם הנער ועם הוריו. ביקור זה מחזק את ההורים בכך שהוא מוציא אותם מבדידותם. על אנשי הסיירת להתקשר גם לגורמים נוספים (מדריך נוער, פקיד סעד לחוק הנוער, עובדת סוציאלית, עובד נוער מטעם המשטרה, או גורם בבית הספר), העשויים לספק תמיכה לנער או להוריו. יש לדווח לנער ולהוריו על מגעים אלה. בצורה זו הולכת ונוצרת רשת קהילתית, העוספת ומחזקת את הנער הבעייתי ואת הוריו.

מיפוי אזורים בעייתיים והגדלת המודעות ההורית למתרחש בשכונה – אחת התרומות של סיירת ההורים היא להפוך את מפת השכונה על אזורים הבעייתיים למוגדרת וברורה. הסיירת אוספת נתונים על מקומות האיסוף והבילוי ומפיצה מידע בין ההורים על פעילות הצעירים. בהדרגה מתפקחים ההורים מתמימותם ומשנים את עמדתם כלפי הנעשה בממלכת הנוער. דוגמה לכך הוא שינוי יחסם לתופעת "הזולה". במצב רגיל, הורים רבים מזדהים עם דרישות הנוער ותומכים בזכותם להיפגש בזולה, גם כשהיא נידחת ונסתרת מן העין. אולם, כאשר הורים נחשפים למידע על התהליכים הבעייתיים המתרחשים לרוב בזולה נטולת השגחה (גם כאשר הכוונות ההתחלתיות של הנערים טובות), הם מבינים שמידה של נוכחות מבוגרת היא חיונית. למרבה הפלא, ברוב המקרים משלימים הצעירים עם קיום ההשגחה, בעיקר כאשר הם נוכחים שההורים נחושים, שההשגחה בתנאים רגילים איננה חודרנית, ושהמרחב שנותר להם לפעילות עצמאית הוא רחב למדי.

נוכחנו פעמים רבות כיצד הורים, שהיו נתונים זמן רב בחוסר אונים, דמורליזציה ופחד, הצליחו להתעשת, לגלות את כוחם ולקבל תחושת יעוד בעקבות התנסות של מאבק בונה מול התנהגויות הרסניות של ילדם. היציאה מן הבדידות והחזרה לנוכחות מלאה מול ילד שהתרגל זה מכבר לשחיקתם כדמויות סמכות היא חוויה של גילוי עצמי מרשימה. לא כל שכן, כאשר הגילוי איננו של הורה בודד, אלא של קהילה שלמה.

קהילה המגלה את כוחה

תופעות חוזרות של וונדליזם, אלימות והתנהגויות סיכון בקרב הנוער עוררו דאגה עמוקה מהולה בכעס בקרב אנשי הקיבוץ. לאחר מספר אירועים חריפים במיוחד הוקמה "ועדת ונדליזם", שהציבה כמטרה להפוך על פיה את מגמת הסובלנות שאפיינה את יחס הקבוץ לבני הנוער קודם לכן. הועדה יזמה חקירות עצמאיות כדי למצוא את האשמים, התלוננה במשטרה, ודחפה לשלוח את הנערים המעורבים לפנימיות. כוון פעולה זה משקף את הרצון להחזיר את הסמכות-של-פעם בסערה, כפי שקורה תכופות כשחשים שהגיעו מים עד נפש. הנסיון להרחיק את הילדים הקשים שיקף את התחושה שמערכת החינוך הרגילה כשלה בטיפול בהם. ראשי מערכת החינוך הסכימו בשתיקה לניסיון זה. כך נוצרה חלוקה בלתי מוצהרת בין מערכת החינוך, אשר המשיכה לטפל בילדים "הנורמליים", וועדת הוונדליזם, שביקשה לנטרל או להרחיק את פורעי החוק. הביקורת לא אחרה לבוא. רבים מחברי הקיבוץ התקוממו נגד ועדת הוונדליזם וראו בפעולותיה ניסיון ליצור "מדינת משטרה". החלטות הועדת נחסמו על כל צעד ושעל. ילדים שנשלחו לפנימיות הוחזרו במהרה על ידי הוריהם, כשהם מתוארים כקורבנות של מערכת קשוחה ואטומה. תוך זמן קצר היה ברור לכל שדרוש שידוד מערכות.

אחד מסימני השינוי היה החלפת שם הועדה מ"ועדת ונדליזם" ל"ועדת התייחסות". שינוי השם, אותו יזמו חברי הועדה בעצמם, שיקף את הבנתם שיש לבנות את הסמכות בקיבוץ בדרך אחרת. במקביל, החלה מזכירות הקיבוץ בפרסום שיטתי של אירועי ונדליזם, שכרות, המולות ליליות ואלימות בקרב הנוער. המזכירה הבטיחה גיבוי מלא למערכת החינוך, אך דרשה בתמורה שהיא תחזור למעורבות מלאה בטיפול בנערים החריגים. במקום החלוקה דה-פקטו בין מערכת החינוך לבין ועדת התייחסות, הלכה והתגבשה רשת הדוקה שכללה את שתי הוועדות ומזכירות הקיבוץ. רשת זו העבירה מידע ותיאמה פעולות בקפדנות. כך בשלו התנאים לבניית תוכנית לשיקום הנוכחות וההשגחה הבוגרת בקהילה.

ההרגשה הרווחת בין החברים הייתה, שביום שייכים מרחבי הקיבוץ לכולם, אך בלילה הם שייכים רק לבני הנוער. צעירים ערכו מסיבות רועשות, העיפו נפצים, שברו ולכלכו, ולעתים תקפו אחרים פיזית או מינית. בין קבוצות הצעירים שהתפרעו עד לשעות הקטנות של הלילה נמנו לא רק מתבגרים, אלא גם ילדים בכיתות ג' ו-ד'. כדי להתמודד עם ההפקרות הלילית, הציעו יוזמי התוכנית להקים סיירת הורים שתפגין נוכחות בכל שטחי הקיבוץ, ובמיוחד באזורים המועדים לפורענות. הסיור יתקיים ברכב קל ("קלאב-קר") ויתבצע על ידי חברים שיהיו מוכנים ליטול חלק בתוכנית. כדי לעודד את המשתתפים הפוטנציאליים, הוחלט להציע להם תמורה בדמות של שחרור מיום עבודה למחרת, או לחילופין, תשלום על פי שעות. הקמת הסיירת והפעלתה היה פועלה של חברת קיבוץ שהזדהתה עם הרעיונות של נוכחות הורית והתנגדות לא אלימה. שאיפתה הייתה להתבסס על סיירת ההורים לא רק להשגת שקט בלילות, אלא גם לקידום עקרונות הסמכות החדשה בתחומי חיים אחרים. כדי להפיץ את רעיון נערכה סדרה של מפגשים קבוצתיים במועדון החברים. למפגשים הייתה תועלת כפולה: הרעיון הלך וקנה נפשות וההתנגדויות עלו לפני השטח.

הועלו הסתייגויות משלושה כיוונים: (א) הורים שהתנגדו לכך שאחרים ינסו למשמע את ילדיהם ("מה פתאום שמישהו יזוף בילד שלי או ינסה להכריח אותו ללכת הביתה?") (ב) גורמים שדאגו לאוטונומיה של בני הנוער ("הם צריכים את המרחב שלהם כדי להתפתח!"). עמדה זו הייתה נפוצה במיוחד בקרב מדריכי הנוער וכמובן בקרב הנערים עצמם, אשר התנגדו לתוכנית באופן נחרץ, ו- (ג) הורים שחששו מכך שדיווחי הסיירים יגיעו לידיים לא נכונות ויביאו להטלת דופי בילדיהם. יוזמי התוכנית השכילו לקדם את הביקורות ברגישות רבה. הם הדגישו בפני הקבוצה הראשונה, שאנשי הסיירת לא ימשעו את הילדים, אלא יסתפקו בהפגנת נוכחות ומסירת דיווח. הם הציעו להורים החוששים, שיעברו על הנחיות הפעולה של סיירת ההורים ויעירו הערות כדי למנוע מצבים בעייתיים. לאלה שחששו לאוטונומיה של בני הנוער הוצע להגדיר שטחים, כמו מועדון הנוער, אשר יעמדו מחוץ לתחום לסיירת ההורים והיו נתונים לאחריות הישירה של המדריכים. לגבי החשש שהסיירת תביא להטלת דופי בילדים, הוחלט שהדיווח השמי ירוכז על ידי מרכזת התוכנית, אשר תוסמך ליידיע אך ורק את ההורים ואת גורמי החינוך האחראיים. הנכונות להידבר עם המתנגדים מן הקבוצות השונות נשאה פרי: החששות הלכו ונרגעו והתמיכה בתוכנית גדלה. ההתנגדויות שעדיין נותרו, כולל אלו של בני הנוער עצמם, הלכו ופחתו כאשר הסיורים החלו לפעול.

בימי השבוע התקיימו הסיורים עד לשעה שתיים בלילה ובסופי שבוע עד מאוחר יותר. הסיירים יצרו קשר עם בני הנוער, שאלו בשלומם, ובמקרים מסוימים נכנסו עמם לשיחה קלה ברוח חיובית. לעתים הם הושיטו עזרה לנער שהיה נתון בצרה. למשל, כאשר נתקלו בנערים שיכורים, הם התקשרו לבית ההורים והציעו ללוות את ילדיהם הביתה. באחד המקרים, אחד הסיירים שהיה מנוסה בעזרה ראשונה במצבי שכרות חריפים נתן טיפול לנערה שהייתה קרובה לקומה אלכוהולית. במקרים של התקהלות רועשת, הסיירים היו נשאים במקום עד להפסקת הפעילות או להשגת פתרון משביע רצון. באחד המקרים נצפתה קבוצת ילדים מתגודדים בצורה חשודה. הסיירים ניגשו לילדים ושאלו, אם הכל כשורה. כאשר הילדים הגיבו במילים מרגיעות לכאורה הם הלכו לדרכם, אך חזרו פעמיים נוספות, ראו שהקבוצה עדיין באותו מקום, והרגישו שמהו רוחש מתחת לפני השטח. אנשי הסיור נשאלו כמה דקות במקום, אך לאחר שבני הנוער אמרו להם שהוריהם מרשים להם להיות בחוץ, הם המשיכו בדרכם. למחרת נמצא אחד מילדי הקיבוץ בוכה בכי תמרורים על כך שהאופניים שלו נמצאו מנופצים באזור בו התגודדו אותם נערים בלילה הקודם. רכזת הסיירת פנתה לסיירים, קיבלה מידע על המפגש הלילי, והילדים המעורבים נקראו לביור. הסתבר שאחד מהם השליך את האופניים מגג אולם הספורט. ההורים, שקיבלו דיווח מפורט, יזמו פעולת תיקון קבוצתית: הילדים כתבו מכתב התנצלות, אספו מכספים לקניית אופניים חדשים, והביאו את המכתב ואת התשלום לילד הנפגע. הסיורים העלו נתונים גם על קבוצה אחרת של ילדים צעירים במיוחד שהיו מעורבים באופן שיטתי בהמולות הליליות, בהן נעשה שימוש בנפצים וברובי אוויר. רכזת התוכנית פנתה להורי הילדים וביקשה שיחרימו את החומרים המסוכנים, אך ללא הועיל. מול חוסר התגובה של ההורים המעורבים, נתקבלה החלטת מזכירות לאסור על החזקת נפצים, חזיזים, רובי או אקדחי אוויר. נשלח חוזר לכל ההורים בקיבוץ בדרישה להביא את החומרים האסורים למזכירות. להורים של ילדים שהיו חשודים באחזקה נאמר, "שעל פי מידע בלתי בדוק" יש בידיהם חומרים מסוכנים. ההורים של אותם ילדים, שקודם לכן חששו מלהתעמת עם ילדיהם, הרגישו עתה שהם מחזקים על ידי החלטה מטעם הקיבוץ. במצב זה הם העיזו לאסוף את החומרים ולהביאם למקום הריכוז. התוצאה של היוזמה הייתה

איסוף של מחסן תחמושת מרשים למדי. בנוסף, נתקבלה החלטה לדרוש מן ההורים לילדים המעורבים בהמלות הליליות לעבור קורס של שניים עשר מפגשים ללימוד מיומנויות של ההשגחה ההורית. הדרישה גובתה על ידי שלושת הגופים האחראיים (מזכירות, ועדת חינוך וועדת התייחסות), וההורים כיבדו את ההחלטה. במסגרת הקורס נדונה האפשרות שההורים יתייצבו מול קבוצת הילדים המפריעים באורח קיבוצי. אולם, ההורים העדיפו במקום זאת לפעול לפירוק החבורה, על ידי איסור של הבילויים המשותפים. הנחישות המתואמת של ההורים הביאה לפירוק הקבוצה הבעייתית והקלה על התמודדות טובה עם כל אחד מן הילדים לא רק בבית, אלא גם בבית הספר ובמועדון הנוער. בפעולה זו הושג לא רק נטרול של הפרעות הליליות, אלא גם שינוי בעמדת ההורים וירידת הסיכון ההתפתחותי בו היו נתונים הילדים.

הגיבוש בין שלושת הגורמים האחראיים והתמיכה ההולכת וגדלה בקרב חברי הקיבוץ חיזקה את ראשי התוכנית גם בהתמודדות עם המקרים הקשים במיוחד. אותם צעירים בעיתיים, שבעבר זכו לטיפול חריף אך כושל על ידי ועדת הוונדליזם, נעמדו עתה מול דרישה נחושה לעבור תקופה בפנימייה טיפולית. הפעם הדרישה גובתה על ידי תאום מוקדם, והצעירים אכן נשלחו לפנימייה לכמה חודשים. בתקופה זו הקיבוץ נערך לקליטתם מחדש תוך הידוק ההשגחה ההורית והחינוכית על פעולותיהם. עם שובם למשק ניכר שיפור משמעותי בהסתגלותם, הן בגלל השהות בפנימייה והן בגלל ההיערכות הטובה של ההורים וגורמי החינוך. ההבדל בין הניסיון הראשון והכושל לשלוח את הצעירים לפנימיות לבין הניסיון השני המוצלח מדגים בצורה טובה את השונה בין שתי תפיסות הסמכות. הניסיון הראשון נשא אופי של סמכות כוחנית, הפועלת מלמעלה למטה ללא תאום וללא תמיכה, ותוך שימוש בשפה מענישה ומכניעה. הניסיון השני נשען על גיוס של תמיכה רחבה, בניית רשת להידוק ההשגחה, ותכנון מוקדם של חזרת הנערים לקיבוץ. התוצאות השונות מראות כיצד פעולות ברוח הסמכות החדשה יכולות לזכות לקבילות רחבה באותו עניין בו יוזמה ברוח הסמכות-של-פעם נכשלה כשלוך חרוץ.

לאחר שנה מתחילת התוכנית, הישגיה היו ברורים לכל. התופעות של אלימות, ונדליזם, הפרעות ליליות והתנהגות מופקרת ירדו באורח תלול. רמת התמיכה בתוכנית הלכה וגברה. רוב הילדים התחילו להתייחס לסיירים כגורם חיובי, שהגדיל את תחושת הבטחון מבלי לפגוע באוטונומיה שלהם. בתחילה נשמעו הדים חיוביים בעיקר מן הבנות, אך בהמשך התבטאו גם בנים רבים בצורה אוהדת. רמת ההתגייסות לסיורים עלתה באורח מובהק: התוכנית יצאה לפועל עם שלושים סיירים וכעבור שנה מנתה שמונים חברים. הרוב המכריע של המשתתפים ויתרו על התגמול ופעלו כמתנדבים לכל דבר. אוירת ההתנדבות החלה להתבטא גם בתחומים אחרים. אחת היוזמות המבטיחות הייתה בקשה של בוגרים צעירים (סטודנטים לרוב) להעמיק את מעורבותם בארגון פעולות עם השכבות הצעירות. יוזמה זו חידשה מסורת ותיקה בקיבוץ. התחדשות זו של מעורבות קיבוצית מצביעה על הפוטנציאל הגלום בקהילות, שרוחם השיתופית אולי נרדמה זמנית, אך לא נכחדה. התחושה הרווחת הייתה שהקיבוץ לא עבר חידוש מהפכני, אלא שב וגילה את כוחו.

השוטר הקהילתי

השוטר, בדימויו המסורתי, הוא אחד המייצגים הבולטים של הסמכות-של-פעם. הוא מעוטר בסממני כוח ושררה, דורש ציות ללא תנאי, מנופף במקל ושורק במשרוקית לאכיפת החוק. בית הסוהר, שהוא הכלי האולטימטיבי של סמכותו, מסמל יותר מכל את הכוח המעניש של סמכות בלתי מתפשרת. אמהות המבקשות לרסן את ילדיהם הקטנים מאיימות באופן מסורתי: "אם לא תפסיק, אקרא לשוטר!" השילוב של כוחניות וחוקיות מהווה מוקד משיכה לרבים המבקשים להצטרף למשטרה. השוטר הוא לעתים גם סמל תרבותי של ניצול לרעה של סמכות. תמונת השוטר האכזר, המשפיל ומדכא את האדם הנתון לסמכותו היא שבלונה קבועה בסרטים ובטלוויזיה. המשטרה המודרנית משקיעה רבות לשינוי סטריאוטיפ השוטר, אך אילוצי התפקיד ושורשיותו של הדימוי המסורתי הם מכשול כבד לשינויו. הצורך של המשטרה בדימוי חלופי לסטריאוטיפ התרבותי של שוטר הוא דוגמה פרטית לצורך חברתי הרחב בדימוי חדש של סמכות אשר יתאים לערכים של חברה חופשית. אחד התחומים בהם נפתח למשטרה פתח לבניית דימוי חדש זה הוא השיטור הקהילתי. התיאור הבא הוא חלק מפרויקט ניסיוני לעיצוב מחודש של דמות השוטר הקהילתי בפעילותו בבתי ספר.

השוטר הקהילתי בבית הספר

בשונה מן השוטר הרגיל, המוזעק לבית הספר רק בעת אירוע חריג (אלימות, סמים, גניבות, וכו'), השוטר הקהילתי מבקש להפוך לדמות מוכרת ונגישה. התוכנית "בית ספר בטוח"¹ כוללת מפגשים עם הנהלת בית הספר, הרצאות לתלמידים, הורים ומורים, ופתיחה של "חלון לשוטר" בדמות שעות קבלה לתלמידים. שוטרים קהילתיים הפעילים בפרויקט נוהגים לבקר באורח קבע בבית הספר. בביקורים אלה הם יוצרים מגע מזדמן עם ילדים בעייתיים, נותנים להם כרטיס ביקור ויוצרים היכרות עם הוריהם. קירוב השוטר לבית הספר בא לבטל את הסטיגמה המקשה על פניה למשטרה בעתות קושי. במצב הרגיל ובהיעדר נוכחות קבועה של שוטר, הפניה למשטרה מסמלת כשלון מצד בית הספר ומכתימה אותו כמקום בו שוררת אלימות ופשעה. לעומת זאת, כאשר השוטר הוא חלק אינטגרלי של התוכנית הבית ספרית למאבק באלימות ובפשעה, עירובו במקרים אקוטניים מבטאת את ההיערכות והנחישות של בית הספר לטפל בבעיות בגלוי.

השוטר הקהילתי מתחיל את פעילותו בבית הספר בפגישה עם ההנהלה. המטרה היא לשלב את השוטר בתהליך של חידוש והעצמת הסמכות הבוגרת בבית הספר ובקהילה. במפגש זה חותמים השוטר ובית הספר על אמנה למאבק משותף באלימות. פגישות מוקדמות עם צוות המורים מבהירות את מחויבות השוטר לא רק להגנת התלמידים, אלא גם להגנת המורים. השוטר מצטרף בכך לרשת התמיכה שמסייעת למורה בהתמודדות עם איומים ופגיעות על ידי תלמידים והורים כאחת. מסר השוטר למורים הוא: "אם אתם לא תרגישו בטוחים, אין סיכוי שהתלמידים ירגישו בטוחים!" המסר מחזק את נכונות המורים להיעזר בשוטר כאשר מורה או תלמיד נתון באיום.

להרצאות בפני התלמידים מטרה כפולה: לספק מידע על הסכנות וההיבטים הפליליים של התנהגויות בעייתיות שונות ולפתוח ערוצי נגישות לתלמידים. לשם כך מפיץ השוטר את מספרי הטלפון של המשטרה הקהילתית, מציג כתובת אי-מייל ברשת בית הספר, בה ניתן לבקש את עזרתו, ופונה לתלמידים כדי לגייסם לתוכניות התנדבות במסגרת של "מחויבות אישית". השוטר יכול להגדיל את נוכחותו ונגישותו על ידי שימוש ברשת האינטרנט של בית הספר. למשל, הוא יכול לדווח ברשת על פעולות ההתנדבות, על הצעדים שנקטו בתחומים הבעייתיים, ועל המרכיבים השונים בתוכנית נגד אלימות וסמים. התלמידים בתורם יכולים להשתמש באי-מייל לבקשת עזרה. בהתאם לעיקרון הפומביות המאפיין את הסמכות החדשה, יפרסם השוטר את האירועים הבעייתיים שטופלו. הודעות אלו לא מציינות את השם של הילדים המעורבים, אך מכילות את פרטי התקיפה, הצעדים המשמעותיים, ופעולות התיקון שנעשו. בפרסומים אלה מבהיר השוטר, שפניה אליו לא מסמנת בהכרח רישום פלילי נגד העבריין, אלא פותחת אפשרויות מאבק בונה בתופעות השליליות. מגמה דומה מאפיינת את מפגשי השוטר עם נציגי ועד תלמידים. במפגשים אלה שואף השוטר ליצור תקשורת דו-סטריית, בה הוא משתף את המנהיגות הנבחרת של התלמידים בתוכניות להתנגדות לא-אלימה (לדוגמה, ס.א.ס.), מבקש עזרה בגיוס מתנדבים במסגרת "מחויבות אישית", מדווח על פעולותיו בבית הספר, ובדוק עמם כיצד ניתן לעודד פניות לעזרה מצד תלמידים במצוקה. בדרך זו מעביר השוטר מסר של שותפות והשגחה. הוא מפסיק להיות הדמות המרוחקת והמענישה, שכל פניה אליה מפירה כללים מקודשים של נאמנות, והופך לסמכות שמעצימה את אלה שמוכנים להיעזר בה.

השוטר הקהילתי מקיים גם מפגשים עם ועד ההורים. בדומה למורה היוצר קשר מוקדם עם ההורים בתחילת שנת הלימודים, על השוטר ליצור את הקשר הראשוני עם ועד ההורים לא סביב אירוע חריף, אלא על רקע השאיפה לבנות בסיס לשיתוף פעולה. יצירת הברית עם ועד ההורים תורמת לשינוי את העמדה הרווחת, על פיה ערוב המשטרה מטיל קלון על בית הספר. השותפות בין המשטרה הקהילתית, בית הספר וההורים באה לביטוי בהרצאה כפולה בפני ציבור ההורים, בה מציג השוטר את תוכנית הפעולה בבית הספר לצד מומחה בסמכות הורית, המציג דרכים לחיזוק הנוכחות וההשגחה ההורית.

¹ התוכנית מוצעת כבר היום על ידי משטרת ישראל. כעת נבדק במשטרה עיצוב חדש של התוכנית על פי עיקרי הסמכות החדשה.

בטיפולו באירוע בעייתי שואף השוטר להפגין נוכחות לא רק בעת האירוע, אלא גם לאחריו, תוך העברת מסר של התמדה והשגחה. עמדה זו זוכה לתרגום מעשי בעקרון שלושת המגעים. עקרון זה קובע, כי בכל טיפול בהתנהגות בעייתית של תלמיד, ישאף השוטר לקיים לפחות שלושה מגעים עם התלמיד וְאוּ עִם הוריו. למשל, במקרה של אירוע אלים, השוטר ידבר עם הילד המעורב ועם הוריו, ויודיע להם שהוא יישאר במעקב. במגע הראשון, השוטר דואג להבהיר לילד ולהוריו, שהטיפול המשטרתי במקרה תלוי בהתנהגות הילד בהמשך. המגע השני יכול להתבצע כעבור יום או יומיים: השוטר מקיים עם הילד שיחה אישית או טלפונית, ושואל אותו אם הדברים נרגעו. בעקבות השיחה, הוא מטלפן להורים, משתף אותם בתוכן שיחתו עם הילד ושואל על המצב עם הילד בבית. אם השוטר מתרשם שההורים לא מסוגלים להשגיח על ילדם בצורה טובה, הוא יכול להפנות אותם לקבוצות להדרכת הורים המתנהלות בבית הספר או במרכז הקהילתי. המגע השלישי יכול להתקיים כעבור שבוע או שבועיים. במגע זה שואל השוטר את הילד כיצד הוא חושב למנוע מצבים דומים בעתיד. אין הכרח ששלושת המגעים ייעשו דווקא על ידי אותו שוטר. המגע השני או השלישי יכולים להיעשות על ידי שוטר אחר מאותה חוליה, המודיע להורים וליילד שהוא קיבל את הנתונים על האירוע והוא ממשיך את המעקב עליו יחד עם השוטר של בית הספר. בדרך זו מועבר המסר שהטיפול במקרה איננו עניינו הבלעדי של השוטר הבודד, אלא הוא עניינה של המשטרה הקהילתית באותו אזור. באמצעות רצף המגעים, מגדיל השוטר בצורה משמעותית את המשקל של התערבותו. הוא מוכיח שהוא לא פועל רק לכיבוי שריפות אלא מטפל במקרה בצורה מתמשכת, תוך סיוע של ההורים ומבוגרים נוספים.

אחד התחומים בהם השוטר הקהילתי יכול לפועל באורח מובהק כנציג הסמכות החדשה הוא בקידום של צעדי תיקון. למשל, הוא יחבור עם גורמי בית הספר בפניה להורי הילד שהתנהג בצורה אלימה, בדרישה לצעדי תיקון. אימפקט גבוה במיוחד מתקבל, כאשר נציג בית הספר פונה להורים כדי לגייסם לפעולת תיקון ואילו השוטר מתקשר להורים בהמשך, כדי להדגיש את חשיבותם של הצעדים ולהבהיר שביצועם ישנה את מעמדו של הנער מבחינת העבירה שהוא ביצע. הוא מבהיר להורים ולנער, כי פעולת תיקון לנפגע או פעולת התנדבות לקהילה מהווים שיקול משמעותי לגבי פתיחת תיק פלילי או סגירתו לאחר שהוא שנפתח. בדרך זו תורם השוטר להעצמת הסמכות של צוות בית הספר ושל ההורים כאחת. השוטר מבהיר להורים ולנער, ששיתוף ההורים בפעולת התיקון בבית הספר מוסיף למשקלם. זאת כי המשפחה מוכיחה שהיא מגויסת לשיפור מצבו של הנער.

קידום של צעדי תיקון ועירוב של הורי התוקף בתהליך הם מיסודותיה של תוכנית "ק.ד.מ" (קבוצות דיון משפחתיות) שהונהגה על ידי מחלקת הנוער במשטרה. הסכמת הנפגע היא תנאי הכרחי להתקבלות התוקף לתוכנית. בשלב הראשון מתכנסים יחדיו: הפוגע, הוריו, הנפגע (אם הוא הסכים להשתתף), נציגים ממשפחתו וקצין הנוער. ראש המשפחה קורא את תיאור העבירה המיוחסת לבנו. לאחריו מתאר הנפגע או בא כוחו את האירוע מן הפרספקטיבה שלו. מטרת השיחה היא לפתוח את האירוע לעיני הנוגעים בדבר, בצורה המאפשרת היוועדות הנער לתוצאות הקשות של מעשיו. בשלב השני מתייחד הפוגע עם משפחתו ועם תומכים אחרים כדי לסכם על צעדי פיצוי לנפגע ועל תוכנית שיקום לעצמו. בשלב השלישי מתכנסים כל המשתתפים מחדש והתוכנית מוצגת לאישורם. ביצוע מלא של התוכנית מביא לגניזת התיק, בעוד שאי עמידה בתנאיה מביאה לחידוש ההליכים הפליליים. בדיקות על יעילות תוכניות מסוג זה בארץ ובעולם מצביעות על עלייה מובהקת בתחושת הבטחון של הנפגע ועל שיעור קטן של הישנות העבירה, יחסית לנערים שעברו תהליך שגרתי של העמדה לדין.

תוכנית ק.ד.מ חלה על עבירות יחסית קשות, בהן הוגשה תלונה למשטרה ויש כוונה להעמדה לדין. במקרים אלה עובר הטיפול מאחריות בית הספר לאחריות המשטרה. המצב שונה לגבי מקרים, בהם מעורב השוטר הקהילתי, אך הטיפול נעשה עדיין באחריות בית הספר. קיום המפגש בין השוטר, התוקף, הנפגע, ההורים והמורים בתוך בית הספר מחזק את סמכותו. הטיפול במסגרת זו תורם תרומה נוספת, בכך שהוא מהדק את שייכותו של הנער לקהילת בית הספר ומקרב בין ההורים לבין צוות המורים. פעילות השוטר הקהילתי בקידום צעדי תיקון תתרום להגברת שימושם על ידי המשטרה בכללותה, ובכך לשינוי דמות השוטר: מעתה ייתפס השוטר לא רק כדמות מאיימת ומענישה, אלא גם כבעל סמכות המחזק את הקהילה כולה.

ההבדל בין שוטר המייצג את הסמכות החדשה לעומת שוטר החזור בתפיסת הסמכות-של-פעם בולט במיוחד בדרך המגע עם נער שביצע עבירה. בתפיסה המסורתית, תפקידו העיקרי של השוטר הוא להכניע ולהרתיע. שוטר הנעמד מול נער שביצע עבירה ישאף להראות לו אחת ולתמיד שזרוע החוק כבדה לאין שעור מזרועו הוא. האירוע נתפס כמשחק סכום-אפס, שתוצאתו תקבע בחווייתו של הילד ושל הצופים בעימות, מי חזק יותר. השוטר ירגיש מחויב לנצח, פן תיחשף חולשתו של החוק, ואילו הנער יסיק את המסקנות ויבחר בכוח החזק יותר של העבריינות. הלך רוח זה מייצג את מנטאליות הדו-קרב המאפיינת את נציגי הסמכות-של-פעם מול נער הקורא תיגר על סמכותו. בתנאים אלה יטה השוטר לאמץ את הגינונים הכוחניים הסטריאוטיפיים של התפקיד. למרבה המזל, עמדה זו איננה מאפיינת את כלל השוטרים, והשוטר הקהילתי לא כל שכן. אולם, מול נער המפגין התנהגות בריונית ומזלזלת, ובפרט כאשר הדבר נעשה מול אחרים, עלול השוטר להרגיש שאין לו אמצעים נוספים זולת ההפחדה כדי להיחלץ בשלום מן העימות. בתנאים אלה האירוע עלול להסלים ולהידרדר להפעלת כוח מוגזם ומיותר.

שוטרים רבים יתהו, האם במצבים אלה אין חובתם להיות קודם כל שוטרים ורק אחר כך קהילתיים. אין ספק כי חובתו הראשונית של השוטר היא לבלום את הפעילות העבריינית באורח מידי. על כן, יפעל השוטר כשוטר תוך הפעלת כוח במידת הנדרש להפסקת הסיכון. אולם, מן הרגע בו הסכנה המידית חלפה, עליו לחזור להיות קהילתי ולפעול בצורה שתמנע הסלמה, תחזק את מעמדו בקהילה ותעצים את הסמכות של שותפיו, דהיינו, צוות בית הספר, הורים וגורמי קהילה נוספים. בכובעו הקהילתי, אין השוטר פועל כדי לנצח או כדי להראות לנער מי חזק יותר, אלא כחלק מרשת שתפקידה לדאוג להגנה לתלמידים ולצוות ולהשגחה על הנער העברייני.

שיקולים אלה מנחים את השוטר הקהילתי במגע עם הנער שביצע את המעשה. הוא לא זקוק עוד "להראות לו" או "להוכיח לו", אלא לפעול בהתמדה נחושה, כדי שרשת ההשגחה תתחזק ותתהדק. הכלים המסמלים את סמכותו אינם עוד המקל והמשרוקית, אלא פנקס הכתובות והטלפון הסלולרי. כאשר הילד מתנהג מולו בצורה מתריסה, הוא איננו פועל כדי להכניעו או "להראות לו את מקומו", אלא הוא מראה לנער ולצופים מן הצד, שהוא מפעיל ומחזק את שותפיו לסמכות. מילות הסיכום שלו כשהוא עוזב את הזירה הם: "אנו נשארים במעקב!" לשון הרבים איננה מליצה של בעל סמכות בעלמא, אלא איזכור לכך שהוא לא פועל לבדו, אלא כנציג של המשטרה הקהילתית ושל גורמי הסמכות בקהילה כולה.

הבדל משמעותי נוסף בין פעולתו של שוטר רגיל לעומת שוטר קהילתי באירוע בית ספרי נוגע לפומביות הניתנת להתערבות. באורח מסורתי היה בית הספר שואף להפחתת הבולטות של הגעת המשטרה ולהשקחת האירוע במהירות האפשרית. המצב שונה כאשר השוטר וההנהלה רואים את עצמם כשותפים במשימה של חיידוש הסמכות בבית הספר ובקהילה. במקרה זה האינטרס המשותף של שני הצדדים יהיה לפרסם את האירוע. השוטר הקהילתי יחזק את מעמדו בקהילה ואילו בית הספר יתגלה כנחוש במאבק בתופעות השליליות. מבחינת בית הספר, פרסום הדברים משתלב בקו השקיפות ובמדיניות של מתן פומבי למאבקו באלימות. מבחינת השוטר הקהילתי, הפרסום מראה שדפוס פעולתו איננו עוד של סמכות כוחנית ומפחידה, אלא של משענת אמינה לילדים, להורים ולאנשי הצוות. בשונה מפרסומים שמטרתם היא דיווח בלבד, הרי שהפרסום הוא עתה חלק מעצם המאבק באלימות.

תוכנית זו לפעילות השוטר בבתי ספר נמצאת בשלבי בדיקה במשטרה הקהילתית. בשלב הנוכחי עוסקת המשטרה בתרגום העקרונות להנחיות פעולה, בבניית מערכת הדרכה להקניית הגישה, ובהיערכות לבדיקת הקבילות והיעילות של התוכנית. נכונות המשטרה לבדוק את העקרונות של הסמכות החדשה וישימותם לשוטר הקהילתי עשויה להתגלות כבעלת השלכות מרחיקות לכת. זאת כי השוטר הוא לא רק גורם מרכזי במאבק באלימות ובפשע, אלא גם כי הוא סמל תרבותי רב משמעות, המשפיע על דימוי הסמכות בחברה כולה. כך, כשלוננו של השוטר להתמודד בדרכים הישנות בתופעות של אלימות מהדהד על כל דמויות הסמכות האחרות בקהילה. כך הולכת ומתפשטת רוח נכאה של חוסר יעילות וחוסר אונים. הורים, מורים, מנהלי בית ספר ודמויות קהילה אחרות מרכינות ראש ומתרגלות לראות בתופעות השליליות גזירת גורל שחייבים להשלים עמה. כל אימת שהשוטר מתערב, אך התופעה השלילית ממשיכה להתקיים, מתחזקת המסקנה: "אם גם שוטרים לא מצליחים, מה אנחנו יכולים כבר לצפות מעצמנו?" בתנאים אלה כל התערבות של שוטר שאיננה מביאה לשיפור, מביאה לנזק. דבר זה מסביר את הרתיעה העמוקה של הורים, מורים ומנהלי בית ספר לפנות לשוטר בבקשת עזרה. המצב שונה לגמרי, אם השוטר

פועל ברוח הסמכות החדשה. במקרים אלה השוטר איננו מוזעק כאופציה אחרונה, אלא שותף קבוע למאבק המתמשך נגד האלימות. אין עוד ציפייה שהוא יגיה, יפחיד וכיניע. עתה מייצג השוטר סוג של סמכות, הנבנית מהשתלבותם של דמויות הסמכות השונות ברשת משותפת. המסקנה להורים ולמורים מהתערבות ברוח זו תהיה: "אם אפילו השוטר מפעיל את סמכותו תוך שליטה עצמית, התמדה ושיתוף של אחרים, אולי גם אני אוכל לעשות כן!"

התערבות ב"בית הספר לנושרים"

המשטרה הקהילתית החליטה לשים דגש על עבודת השוטר ב"בית הספר לנושרים", דהיינו, בית ספר בו רוכזו ילדים שנשרו מבתי ספר אחרים. בבית ספר זה הייתה שכיחות גבוהה של מקרי ונדליזם ואלימות. לאחר יצירת היכרות עם הצוות ועם ועד ההורים, השוטר החל להופיע בבית הספר בקביעות. הוא היה מסתובב בשטחי בית הספר, יוצר קשר עם הילדים, ומחלק כרטיסי ביקור לילדים עליהם הצביעו אנשי הצוות כבעייתיים או כזקוקים להגנה. לעתים הוא היה מרים לכלוך שהיה נקרה על דרכו ומבקש בכך עזרה מן הילדים שהיו בסביבה. הוא עודד הקמה של "קבוצת נוכחות" המורכבת מהורים ומתנדבים אחרים, שהיו באים לפני ואחרי הלימודים ומתייצבים בשער בית הספר ובמבואותיו. ילדים שהסתבכו באלימות היו מתחייבים בליווי הביתה על ידי אחד המתנדבים למשך תקופה מסוימת. השוטר מתקשר להורי הנערים שהתחייבו בליווי, היה מעדכן אותם לגבי התהליך, ומבקש מהם לדעת אם הילד הגיע הביתה בשלום. בדרך זו הובטח רצף של גורמי סמכות שהתחיל בבית הספר, המשך ברחוב והסתיים בבית. ההורים, שהרגישו תכופות בודדים וחלשים, היו עתה מקושרים לשוטר הקהילתי, למתנדבי קבוצת הנוכחות, ולבית הספר. כך נוצרו תנאים לחידוש סמכותם על בסיס שונה מבעבר. המעמד שהשוטר רכש בקרב התלמידים, ההורים ואנשי הצוות אפשר לו להתערב בצורה יעילה גם ברמה הקבוצתית. למשל, באחת הכיתות בה רמת האלימות הייתה גבוהה במיוחד, נהגו התלמידים להביא סכינים להגנה עצמית לבית הספר. השוטר יזם שיחה עם התלמידים, בה הוא ביקש שיספרו לו על אירועי אלימות מבלי לנקוב בשמות. הוא אמר שמטרתו איננה להעניש ילד זה או אחר, אלא להבטיח הגנה לכולם. בעקבות השיחה הוא דיווח על הממצאים למנהל ולצוות המורים והוחלט על מפגש עם הורי הכיתה. ההורים קיבלו תיאור של הנתונים בליווי הסבר על משמעותם החוקית. מפגש ההורים הפך לסדנא בת שבעה מפגשים, בהם ההורים פיתחו בעזרת השוטר ואנשי צוות נוספים תוכנית להשגחה משותפת על ילדיהם. ההורים הרגישו מחוזקים, בכך שהם עושים את הדברים לא כבודדים, אלא כחלק מקבוצה המחליטה על צעדים ומבצעת אותם במשותף. הידוק הקשר עם בית הספר הגביר גם את מעורבותם בהיבטים בעשייה הלימודית של ילדיהם. במפגש מסכם בתום שנת הלימודים הוכרזה הכיתה כמצטיינת מבחינה לימודית וחברתית כאחת.

סמכות וקהילה

לסמכות-של-פעם מבנה של פירמידה: בעל הסמכות עומד בקודקוד וחולש על הרמה שמתחתיו, החולשת בתורה על הרמות שמתחיה. בעל הסמכות הוא האחראי הבלעדי בתחום מרותו. כל התערבות שמקורה בגורמי סמכות מקבילים, שלא לדבר על כפופים, נחשבת לבעייתית או לבלתי לגיטימית בעליל. שאיפת בעל הסמכות היא למנוע כל קשר בין נתיניו לבין הנתינים של הפירמידות השכנות. השליט חייב דין וחשבון רק למי שמעליו. הקשר בין הנתין לדמות הסמכות הוא של תלות וציות. האפשרות היחידה לשינוי היא המרד, שבאמצעותו מנושלת דמות הסמכות ממקומה הרם.

לסמכות החדשה מבנה של רשת. בעל הסמכות שואב את כוחו והשפעתו מן הגורמים המסמיכים אותו ומספקים לו את האמצעים למילוי תפקידו. צורך זה מתקיים בעיקר במצבים חריגים, הדורשים אמצעים בלתי שגרתיים. תפקיד מרכזי נודע לתהליכים של העברת מידע ותמיכה הדדית: הורים עומדים במגע שוטף עם הורים אחרים, עם בית הספר, ועם גורמי קהילה. מבנה הרשת מביא לפריסת הסמכות בצורה דמוית הולוגרמה: מכל נקודה ברשת ניתן להשקיף על הסמכות המתהווה בנקודות האחרות, ולתרום

לביסוסה; ולחילופין, מכל הנקודות ברשת משתקפת הסמכות בחזרה לנקודה הפרטית. כך מחזק כל נציג את הרשת, המחזקת אותו.

התפשטות הסמכות החדשה דרך רשתות התמיכה - ההשתתפות בקבוצת תמיכה היא אחת הדרכים בהם דפוסי הסמכות החדשה מתפשטים בקהילה. הורים שבאו לתמוך בהורים אחרים מספרים תכופות על כך שהתחילו להשתמש בדרכים דומות להתמודדות עם התנהגויות בעיות של ילדיהם. אחת התומכות סיפרה: "הרגשתי שאם חבריי, שקודם היו לגמרי מפוחדים, מסוגלים לבצע התיישבות, אנחנו גם צריכים להיות מסוגלים!" לא רק הורים "נדבקים" מהורים אחרים, אלא גם מורים מהורים, הורים ממורים, וגורמי קהילה משניהם. העובדה שמורים וגורמי קהילה הם לעתים קרובות גם הורים מאפשרת גם תהליך של "הדבקה עצמית".

התפשטות דרך פרסום – הסמכות החדשה מסתמכת על שימוש מושכל בפרסום ובמעמדות פומביים. בכך עולה ההיכרות והרלוונטיות של פעולותיה לקהילה כולה. למשל, הורים שקראו את הדיווחים באתר האינטרנט של בית הספר הביעו עניין בהקמה של קבוצת הדרכה על השגחה הורית. הפרסום מעלה גם את נכונות הילדים לדווח ולפנות לעזרה. להתייצבות הפומבית של מורים במאבקם נגד האלימות אפקט דומה: היא מגייסת הורים ומורים נוספים ומגבירה את נכונות הילדים לקרוא לעזרה.

התפקיד המרכזי של בית הספר – בית הספר הוא המקום הטבעי בו מתכנסים הורים מכל רחבי הקהילה. לאירועים כמו פתיחת שנת הלימודים או יום הורים, השפעה פוטנציאלית רבה בהפצת הסמכות החדשה. בית הספר הוא המקום הטבעי לצמיחת יוזמות קבוצתיות לשיקום הסמכות ההורית או לקידום השגחה משותפת. בית הספר יכול לתרום להפצת הסמכות החדשה גם בדרך נוספת: חברי ההנהלה הם מועמדים טבעיים לתפקידים בועדת החינוך ובהנהלת הישוב. כך מתפשטת התפיסה גם בנתיב הארגוני: מי שהפעיל את עיקרי הסמכות החדשה בקהילה המצומצמת של בית הספר יהיה מתאים במיוחד למלא תפקיד דומה בהנהלת הקהילה הרחבה.

עליית המודעות

התארגנותה של קהילה ברוח הסמכות החדשה מצריכה שילוב של שני תהליכים: עלייה בתחושת הצורך ומודעות לאפשרויות פעולה. תחושת הצורך היא לעתים קרובות פועל יוצא של אירועים המזעזעים את הקהילה. רוב הישובים שפנו אלינו לעזרה עשו זאת בעקבות מקרים קשים של אלימות, ונדליזם, ובעיות חריפות אחרות. האירועים נרשמים בתודעת הפעילים כנפצים שהתניעו את התהליך. הם משמשים כהתראת קבע "לאן הדברים עלולים להגיע". לעתים מתקבלת ההחלטה לפעול ביד קשה, למשל בתלונה למשטרה, המביאה לפתיחת תיקים פליליים. פעולות אלו יכולות להביא לרגיעה בטווח הקצר. אולם הפניה האימפולסיבית לגורמי החוק, בעיקר כשהיא נעשית ללא גיוס של תמיכה רחבה, עלולה ליצור קרעים בקהילה ולהעמיק את אווירת החשד וההאשמה הדדית. בנוסף, הערנות וההרתעה שמתפתחות בעקבות אירוע חריג נוטות להישחק במהרה. על כן, יש צורך להשתמש ב"תקופת החסד" של תסיסה בקהילה כדי להחזיר את מושגי הסמכות החדשה ולבסס את דפוסי פעולתה.

העלאת המודעות אפשרית גם ללא אירועים קיצוניים. שתי דרכים הוכחו כיעילות למטרה זו: (א) פרסום שיטתי של אירועים בעייתיים, ו- (ב) הצפה של צרכים על ידי סקר יזום ועידוד ההתבטאות. פרסום שיטתי של האירועים הבעייתיים מעורר בהדרגה את נכונות בני הקהילה לפעול. הסרת מעטה הסודיות ושביירת הנוהג הסמוי להעלים ולטיח מייצרות תסיסה ברוכה. לא אחת מופעלים לחצים על ראש הקהילה או על מנהל בית הספר להעלים את הפרסום, גם אם הוא נעשה בצורה אנונימית. עמידה איתנה של גורם הסמכות מול לחצים אלה היא מבחן למנהיגותו. בעל תפקיד המוכן להסביר לבני הקהילה שפרסום האירועים הוא חיוני כדי למנוע את הידרדרות המצב יצליח לגייס תמיכה רחבה לעמדתו. ראש הקהילה יכול גם להציף מצוקות וצרכים על ידי פניה יזומה לקבוצות הסובלות מן המצב הקיים. כך, סקר אלימות שנערך בבית הספר עשוי להמריץ רבים לפעולה. פרסום הסקר הוא הזדמנות נאותה לכנס את כל המורים וההורים ולגייסם לתוכנית המאבק. לעתים אין צורך באמצעי פורמאלי כמו סקר אלימות, אלא די בפנייה בלתי פורמאלית ובעידוד ביטוי חופשי של מצוקות. למשל:

דיצה, מנהלת בית הספר היסודי, הבחינה בכך שבנה הפסיק מזה מספר חודשים לצאת למקומות הביוליו ולמתקני הספורט במרכז הישוב. היא תשאלה אותו בצורה נוקבת והוא סיפר לה שקבוצת ילדים השתלטה על המתקנים וגירשה בשיטתיות את הילדים שלא נמנו על חבריהם. קבוצה זו התחילה גם להפגין התנהגות בריונית במוקדי הביוליו האחרים. דיצה התקשרה למספר הורים שילדיהם בוודאות לא נמנו על קבוצת החזקים. היא סיפרה להם על גילוייה וביקשה מהם לתשאל את ילדיהם. הבדיקה העלתה שילדים רבים סבלו זה מכבר מהצקות קשות. דיצה פנתה לחברי ועדת החינוך ולראש המועצה וביקשה מהם לבוא לישיבה כללית של הורי בית הספר. בפגישה הושגה תמיכה רחבה בהסדרת הפעולות במגרש, בנקיטת צעדי נוכחות, וביצירת ערוצי דיווח אנונימיים לילדים שסבלו מבריונות. בעקבות המפגש נערכו דיונים בכיתות, בהם מקרים נוספים של הצקות עלו על פני השטח. בעקבות השיחות פורסמו מספרי התורנים הטלפוניים וכתובת אי-מייל, אליהם הילדים נתבקשו להתקשר אם סבלו מהצקות או נוכחו בהטרדת ילדים אחרים. הורי הילדים המעורבים הזמנו למפגש עם דיצה ועם שני חברי ועדת החינוך. בעלי התפקידים הקפידו שלא לתקוף את ההורים, אלא לנסות ולשתפם במאמץ. ההורים הסכימו שאם יקבלו דיווח בזמן אמת, יעשו כל מאמץ להגיע למקום. שיתוף הפעולה בפועל היה חלקי, אך הרוח הציבורית, כתובות הטלפון והאי-מייל, הגעתם של מבוגרים מספר פעמים למקום האירוע, ופרסום האירועים שדווחו או טופלו, הדבירו את הבריונות במקומות הציבוריים.

הצוות המוביל ותפקידיו

כמו בבית הספר משחק הצוות המוביל תפקיד מכריע בהחדרת הסמכות החדשה בקהילה. צוות מוביל קהילתי כולל בין ארבעה לעשרה חברים, ביניהם ראש הקהילה, נציגי גופי החינוך הפורמאלי והבלתי פורמאלי, ונציגי הורים. הצוות המוביל אחראי על יצירת אפיקים לפניית ולבקשת עזרה, ליצירת רישות, לגיוס ותיעול מתנדבים, לריכוז ופרסום מידע, ולניהול צעדים של השגחה, נוכחות ותיקון. בנוסף, דואג הצוות להפצת עיקרי הסמכות החדשה, ההופכים עתה לשפה משותפת בקהילה כולה.

אפיקים לפניית – יצירה של ערוצים ודרכי פנייה נוחים וזמינים היא אחת הדרכים הטובות לבסס במהירות את מעמד הצוות המוביל כגוף סמכות. על מספרי הטלפון, כתובת האי-מייל ורשימת התורנים להיות ברורים וידועים לכל. כל פניה חייבת לזכות למענה, בין אם על ידי יצירת נוכחות מידית, בין אם על ידי תגובה מאוחרת. הצוות ידאג לפרסום הפניות העיקריות והתגובה אליהם.

רישות ופרסום – הצוות המוביל דואג להעברת המידע ולהידוק רשת ההשגחה בדרכים שונות: (א) בהגדרה פומבית של התופעות המהוות יעד למאבק הקהילתי; (ב) בקביעת כללים למי יש לדווח ואת מי יש לערב בטיפול במקרים שונים; (ג) בקיום קשר שוטף עם גורמי החינוך והטיפול האחראיים בקהילה; (ד) בערוב של הורים ובמקרה הצורך של בני המשפחה הרחבה של הילדים המעורבים; (ה) בתיעוד ומתן פומבי לאירועים ולטיפול בהם, ו- (ה) ביוזמה וארגון של פעולות להפגנת נוכחות והגברת השגחה.

הצוות המוביל בישוב קהילתי מסוים קבע ארבעה יעדים ראשיים למאבק: ונדליזם, אלימות, נהיגה פרועה והפרעות סדר בלילות. בחוזר שחולק והוברה באסיפה כללית של הורים וגורמי חינוך, הוגדרו קריטריונים לקביעת רמת החומרה של אירועים, נהלי הדיווח למצבים השונים, ורמות הטיפול הנדרשות. רמת החומרה ("קלה", "בינונית" או "גבוהה") הוגדרה כפונקציה של סוג הפגיעה, הישנות המעשה אצל אותו נער, ושיתוף הפעולה של ההורים. לוח תורנות, מספרי טלפון וכתובת אי-מייל פורסמו ברבים. התורן היה מדווח לשלושה גורמים: להורי הנער, לגורם החינוך האחראי ולצוות המוביל. הצוות הגדיר מדרג טיפולי: אם הטיפול ברמה הנמוכה, שכללה את הנער, ההורים וגורם ממערכת החינוך לא הביא לשיפור, עבר הטיפול לרמה גבוהה יותר, שכללה מכתב פורמאלי להורים וערוב גורמים נוספים, כגון, פקידת סעד לחוק הנוער או גורם חיצוני (למשל, קצין ביקור סדיר או שוטר קהילתי). כל מקרה שדורג כבעל חומרה בינונית או גבוהה דווח במידעון. הצוות קיים קשר קבוע עם השוטר הקהילתי, עם גורמי הרווחה במועצה ועם השרות הפסיכולוגי-חינוכי. בזמנים הבעייתיים (סופי שבוע, חגים וחופשים) דאג הצוות ליצירת נוכחות של מבוגרים במקומות החמים בישוב.

צעדי תיקון – הצוות המוביל נמצא בעמדה טובה כדי לקדם צעדי תיקון, בין היתר כי הוא מסוגל להבהיר לנער ולהוריו, שההחלטה להעביר את הטיפול לגורמי חוק, או לחילופין הסיכוי לסגירת תיק, תלויה בנכונותם לשתף פעולה עם צעדים אלה.

מכונת שחנתה בפאתי הישוב נמצאה בבוקר כשהיא דורדרה עשרות מטרים במורד הכביש וכל שמשותיה נופצו. אחת האמהות שמעה מבתה, שבנה היה מעורב במעשה. האם, שהייתה בקשר טוב עם ראש ועדת החינוך בישוב, החליטה לפנות ולבקש את עזרתה. בשיחה נוקבת עם אורי, בן ה-12, עלה כי הוא ושני חברים זרקו "אבנים קטנות" על השמשות. כאשר "להפתעתם" השמשות נשברו, אחד הילדים האחרים נכנס למכונת והתחיל לדדררה, עד שהאחרים שכנעוהו שהיא עלולה ליפול לתעלה. הצוות המוביל, שקיבל את הדיווח על שיחת הבירור, זימן את הילדים והוריהם לשיחה, כדי לבדוק את נכונותם לצעדי תיקון. הישיבה הייתה סוערת: אחד הילדים הכחיש את מעורבותו מכל וכל, וטען שהוא רק צפה ולא השתתף. הוא זכה על כך לתמיכה נמרצת מצד אמו, אשר טענה שבנה מואשם על לא עוול בכפו. למרות זאת, הושגה הסכמה שכללה: כיסוי הנזקים לאוטו על ידי ההורים ונכונות של הילדים לעבוד במשך שלושה ימים בצביעת ארגזי הרוח ובסידור הגינה של בעלי המכונת. הילד שהכחיש את מעורבותו הסכים ליטול חלק בתהליך התיקון "כדי לעזור לחבריו". אמו הסכימה באורח דחוק להשתתף בתשלום, אך לא עשתה זאת הלכה למעשה. בסיום הפעולה, נותרה תחושה קשה כלפי האם שלא נטלה חלק בתשלום, ובמידה מסוימת גם כלפי ילדה, על כך שהוא אמנם השתתף בתיקון, אך לא הודה במעשה. בנייתו המקרה לאחר סיומו, הוצע² לצוות המוביל לשלוח מכתב לשלושת הילדים ולהוריהם בנוסח הבא:

"ברצוננו לברך אתכם, אורי, זאביק וטום, על נכונותכם לפעול בצורה בונה לתיקון הפגיעה הקשה שגרמתם למשפ' __. אנו רואים בכך את פרשה כסגורה ואין לנו עוד כל טענות נגדכם. מעשה התיקון שלכם מחק את המחיצה שנוצרה ביניכם לבין הישוב עם הפגיעה ברכב, ואנו רואים בכם ילדים שלנו במלוא מובן המילה. אנו מזכים את מעשה התיקון באורח שווה לשלושתכם, אפילו שטום לא העיז לקחת אחריות על מעשהו באופן גלוי. מבחינתנו בהשתתפותו בתיקון הוא מחק גם את הכתם שבאי קבלת אחריות. אנו מודים גם להורים על שיתוף הפעולה שלכם ועל מידת הנכונות של כל אחד מכם להשתתף בכיסוי הוצאות."

הקניית שפה מאחדת – הצוות המוביל מפעיל ומתאם את כל הגורמים המעורבים בהתמודדות עם התופעות השליליות בקהילה. ריבוי השותפים, האינטרסים והמשימות מקשה לעתים על שמירת רוח העשייה. הניסיון הופך לעבודה סיופית, בה הולכת ודועכת הנכונות ונפרמת האחדות. המצב שונה, אם הצוות מצליח להקנות לשותפיו בכל הרמות שפה משותפת, הנוגדת את תהליך השחיקה האופייני למסרים העוברים בשרשרת. מושגים כמו "סמכות חדשה", "השגחה" ו"נוכחות" הם מועמדים טובים למילוי תפקיד זה. שני אפיונים של מושגים אלה מכשירים אותם לכך: (א) הם מעוררים אצל רוב דמויות הסמכות את התגובה המשולשת: "אני זקוק! אני רוצה! אני מסוגל!" ו- (ב) הם משכפלים את עצמם ברמות השונות, כך שהורים מחזקים מורים והורים, מורים מחזקים הורים ומורים, וכולם מחזקים את ראשי הקהילה.

מכשולים להחדרת הסמכות החדשה לקהילה

כל יוזמה של השגחה קהילתית מעוררת בחלק מן התושבים התנגדות שמקורה ברפלקס הפרטיות. ההתנגדות באה לביטוי בצורה מובהקת בשאלה: "מי שמך?" או לעתים "מי שמי?" השאלה הראשונה מבטאת את המחאה נגד אלה התובעים לעצמם את הזכות להשגיח על ילדינו. השאלה השנייה מבטאת את תחושת הספק וחוסר המנדט שמרגיש איש חינוך או בעל תפקיד קהילתי לגבי זכותו לעשות כן. כך, הורים מסוימים יקדמו בחשדנות יוזמות כמו סירת הורים, פרסום של אירועים בעייתיים, או אף הניסיון

² הפעילות בישוב הונחתה על ידי יגאל קניגסוולד, אשר קיים פגישת הדרכה לגבי אירוע זה עם חיים עומר.

להנהיג צעדי תיקון לאירועים הרסניים. הם עלולים לראות בניסיונות אלה חזירה לפרטיותם, נטילת מרות על ילדיהם ואיום על זכויותיהם. בדומה לכך, יראו בעלי תפקידים מסוימים את התביעה ליטול חלק במלאכת ההשגחה על הנוער כחורגת מתפקידם ומסמכותם.

כדי לטפל בהסתייגויות אלו, עלינו לחזור למושג "ההסמכה", העומד ביסוד הסמכות החדשה. ראינו שבשונה מבעל הסמכות-של-פעם, בעל הסמכות החדשה איננו רואה את סמכותו כמובנת מאלה וכמתקיימת באורח אוטומטי מתוקף תפקידו. הדבר נכון בעיקר לגבי תחומים בהם נורמות של אי-התערבות השתרשו זה מכבר. מצב זה מתקיים במשפחה, כשהילד התרגל לכך שאין בודקים היכן, עם מי, ועד מתי הוא מבלה; בבית הספר, כשהתלמידים התרגלו שבחצר ובהסעות פוקעת זכות המורים להתערב; או בקהילה, בה הצעירים התרגלו שבשעות הלילה מרחבי הישוב נתונים להם ולא למבוגרים. כדי להתמודד עם מצבים אלה ולקדם את ההשגות בנוסח "מי שִׁמְךָ?" או "מי שְׁמִי?" על בעל הסמכות לגייס תמיכה ליוזמתו. בעל סמכות שמצליח לגייס תמיכה רחבה יפעל מתוך התחושה שהוא מוסמך ואף מחויב להרחיב את סמכותו לתחומים האפורים. גם אנשי הקהילה יגיבו עתה בצורה שונה: הרוב, שאולי נטה לעמוד מן הצד קודם לכן, יהיה עתה מוכן להושיט כתף, ואילו המיעוט שבעבר התנגד, יטה עתה לקבל את הדין. על פי ניסיוננו, העמדה של "קבלת דין" אצל ההורים המתנגדים עשויה להשתנות עד מהרה בכיוון החיובי: עם החלת התוכנית והגברת הבטחון לכולם, כולל לילדיהם, עשויים רבים מהורים אלה להפוך לתומכים נלהבים של הרעיון.

תארנו לאורך הספר תהליכים שונים של הסמכה ויצירת סמכות כְּרֶשֶׁת, כגון, קבוצות תמיכה של הורים, צוותי תגובה של מורים, פעולה על פי מדרג תמיכה, והקמת צוות אצבע על הדופק על ידי הנהלת בית הספר. תיארונו את תהליך הגיוס בבית הספר, בו הסמכות החדשה נוצרת בתמיכה של ההורים, המורים, ההנהלה, ובסופו של דבר גם של רוב התלמידים. תהליך ההסמכה בקהילה מחזק יסודות אלה ומתחזק על ידם. לרשות ראשי הקהילה עומדים אמצעי הפרסום שלה, המתקנים הציבוריים, הקשרים עם גורמי חוץ, הנגישות למשאבים מיוחדים (כגון, הפרויקט "עיר ללא אלימות", המקנה אמצעים לשלטון הקהילתי להיאבק באלימות), והאפשרות להיעזר באמצעים הארגוניים ובעודות המיוצגות בהנהגת הישוב. הפעלה נבונה של אמצעים אלה תיצור דעת קהל ובסיס התנדבות רחב, המסוגלים לגבור על ההתנגדויות ואף לסחוף את רוב ההורים לכיוון הרצוי.

מכשול מרכזי המקשה על מנהיגי קהילה רבים לפעול ליצירת תכנית השגחה רחבה הוא הנטייה להאשים את ההורים של הילדים הבעייתיים: "הם אשמים!" "הילדים רק משקפים את מה שהם רואים בבית!" "הם יצרו את הבעיה ועכשיו מצפים שאנחנו נפתור אותה!" האשמות אלו מביאות להתבצרות הצדדים והקצנת העימות. לעתים קרובות נוצרת תהום, כשמן הצד האחד עומדים גורמי הקהילה המתריסים, ומן הצד השני "ההורים הסוררים", המבקשים להדוף את מה שהם תופסים כהתערבות גסה בענייניהם. עימות זה הוא הביטוי הקהילתי להתנגשות בין ההורה והמורה, האופיינית למערכת בית הספר. כמו בבית הספר, יוצר הקרע שרשרת של תוצאות שליליות, המערערת את הסמכות הבוגרת בקהילה כולה. כדי להתיר את הסבך יש לפעול על פי הכללים הבאים:

הפסקת האשמות וההתרסות – לעתים קרובות מפתחים גורמי החינוך ראייה שלילית גורפת של ההורים המעורבים. כל המגעים בין שתי הקבוצות מצטמצמים עתה בהאשמות הדדיות ובדרישות מתריסות ומעליבות. במצב זה חיוני שגורמי הקהילה יצאו מן ההתבצרות ויפנו להורים בהצעות כנות לשיתוף פעולה. האמונה שהורים אלה יסרבו לפניות אינה עומדת במבחן המציאות. עלינו לזכור, כי עמדת ההורים היא פועל יוצא של חוסר אונים, בדידות וחרדה. הורים אלה מרגישים תכופות שכל ניסיונותיהם לפתור את הבעיות נכשלו, שעמדת גורמי הקהילה כלפיהם היא עוינת וחשדנית, ושכל התערבות מבחון מביאה למפח נפש. במצב זה כל מה שההורים מבקשים הוא למנוע זעזועים ולהתפלל למעט שקט תעשייתי. אולם, כאשר הפנייה להורים נעשית מתוך כבוד, חיפוש כן לפתרון, והתגברות על העמדה המאשימה, מרבית ההורים מגיבים בצורה חיובית. העדות המוחצת לכך סופקה על ידי המחקר על הטיפול הרב-מערכתי בנערים עברייניים, בו הוכח כי אף ההורים החדשניים והמסויגים ביותר מסוגלים לשתף פעולה, לאמץ דפוסיים של השגחה ונוכחות, ולשפר בצורה מובהקת את עתיד ילדיהם (בורדון ושות', 1995; שפר ובורדון, 2005).

פניה לקולות החיוביים – כדי להצליח ולגייס לפחות חלק מן ההורים בקבוצה הבעייתית, יש לזכור שבקרב הקבוצה ובקרב כל הורה בנפרד קיימים גם קולות חיוביים. בין ההורים הבעייתיים ישנם כאלה שנגישים יותר ושנגישים פחות. כדאי למקד את המאמץ בראשונים תחילה. במקום לחשוב על הקבוצה כמאוחדת בעמדתה העוינת ולהתייחס אליה בביטוי הכוללני השלילי "הם", יש לפנות לכל הורה ביחידות ולנקוט בצעדים בוני אמון. התוצאה תהיה התרה של הלכידות השלילית וגיוס חלק מן ההורים לפעילות הרצויה. שינויים אלה יאפשרו פניה מוצלחת גם לגרעין הקשה שבחבורה. גם אם אצלם החשדנות עדיין על העליונה, ניתן להניח שגם בתוכם קיימות שאיפות הוריות חיוביות. לעתים קרובות, משאלתם החבויה היא לזכות בהכרה שהם הורים ראויים ובעלי רצון טוב. פניה שתכבד משאלה זו ותספק להם הזדמנות לממש את הורותם הכמוסה, לא תיפול על אוזניים ערלות.

יצירת ברית של השגחה – גורמי חינוך מתלוננים לעתים, שההורים לא מעוניינים כלל לדעת מה קורה עם ילדם. כאשר פונים אליהם עם מידע, הם עלולים להגיב בקריאה בוטה: "זאת הבעיה שלכם!" תגובה זאת מחזקת את הדעה שהורים אלה מבקשים רק להטיל את האחריות על ילדם על אחרים. אולם, נוכל להבין את תגובתם אחרת, אם נזכור כי בעבר לווה העברת המידע ברמיזות מאשימות מן הסוג: "לטיפולכם!" או "איך גידלתם ילד כזה?" הבנה זו מביאה לדרך פנייה שונה, שמטרתה לבנות מחדש את האמון שהתערער. למשל: "אנו רוצים לקיים קשר וליידע אתכם הן לגבי הדברים החיוביים והן לגבי הדברים הבעייתיים. איננו מתכוונים להטיל עליכם את האחריות על התנהגות הילד, אלא לחפש פתרון משותף שיהיה מקובל עליכם ועלינו." פנייה ברוח זו עשויה להקטין את החשד ולחלץ את ההורה מבדידותו. מכאן הדרך לא ארוכה לבקשה הצנועה הבאה: "אם אתם אומרים לילד שלכם: 'אנו יודעים שאתמול עשית כך וכך בחברת הנעורים', מעמדכם ההורי עולה. זאת כי הילד מבין שאתם לא לבד, אלא שאתם מחוברים אלינו. אולי הדרך הטובה ביותר להתחיל היא לספר לילד על דבר חיובי שנודע לכם. אחר כך נוכל לחפש דרכים כדי לספר לו גם שאתם יודעים על הדברים השליליים." אמצעי נוסף לגיוס ההורים הוא בניה של תוכנית משותפת לשיפור ההשגחה. הורים מגיבים בחיוב, כשהם מבינים ששיפור ההשגחה היא בהישג ידם. יש להדגיש שכאשר פונים להורים בצורה חיובית, יעד זה ניתן להשגה ברוב רובם של המקרים.

הצעת צעדי תיקון במקום פעולות עונשין – הורים מגיבים בצורה קשה לפעולות עונשין שמקורן בפניית גורמי הקהילה לשלטונות החוק. בעיקר בישובים קטנים, מתקבלים צעדים אלה כבגידה בהם ובילדם. המצב שונה לגמרי, כאשר גורמי הקהילה פונים להורים ולנער בהצעה של צעדי תיקון כחלופה לפתיחה בהליכים חוקיים. גם הורים הנוטים להסתייג מכל פניה, עשויים לשתף פעולה כשיובהר להם שהדבר ימנע פניה לגורמי החוק. לעתים ניתן להשיג שיתוף פעולה של ההורים, גם כאשר המשטרה כבר מעורבת. זאת אם ההורים רואים בגורמי הקהילה בעלי ברית, הפועלים להמרת התהליך הפלילי בתהליך של תיקון. הורים מרגישים לעתים חלשים מדי כדי לדרוש מילדיהם להירתם לצעדי התיקון, אך התמיכה הניתנת מגורמי הקהילה מביאה לעליית מסוגלותם.

בעקבות פריצה לבית העם והשחתת מתקניו הזמינו ראשי הקהילה אסיפת חרום. הפנייה נעשתה באמצעות הודעות טלפון, הדבקת עלונים, ויצירת קשר בשרשרת. בהודעה נאמר שבאסיפה תתקבל החלטה האם לזמן משטרה או לפעול בצורה החלטית בתוך הקהילה. באסיפה הושגה תמיכה רחבה להזמנת המשטרה. החשודים היו מוכרים לאנשי הקהילה ולא היה קשה לכוון את השוטר הקהילתי לעברם. בעקבות החקירה נעצרו ארבעה נערים ונפתחו נגדם תיקים פליליים. ראש הקהילה עמד בקשר הדוק עם השוטר הקהילתי שביצע את החקירה והשיג את נכונותו לטפל בתיקים שנפתחו בצורה חיובית, אם הנערים יראו נכונות לשתף פעולה, יהיו מוכנים לבצע צעדי תיקון, וימנעו בבצורה מוחלטת מכל פעילות אלימה או עבריינית עד לגיוסם לצבא (הנערים היו בני 16 ו-17). אף ההורים של הנערים, שזעמו תחילה על פתיחת התיקים, הסכימו לשתף פעולה לאור נכונות ראש הקהילה לפעול לסגירתם. הנערים הסכימו לתנאים ונרתמו לצעדי תיקון שכללו סיוד וניקוי בית העם ועבודה של שבוע עם האחראי על הנוי בישוב.

זיהוי ואיחוי משברים – בתוכנית הבית ספרית שתוארה לעיל הודגשה החשיבות שבטיפול מהיר בעימותים בין הורים ומורים. ראינו שעימותים אלה משליכים בצורה שלילית ביותר על המורה, על

ההורים, על הילד ועל הכיתה כולה. המצב בקהילה זהה: היווצרות של קרע בין גורמי הקהילה לבין קבוצת הורים לנערים בעייתיים מחריפה את ההתנהגויות הבעייתיות, מעמיקה את תחושת החידלון, ומאימת להתרחב למחוזות נוספים. משבר שנשאר ללא טיפול עלול לפגוע גם בשיפורים שהושגו בעמל רב. על ראשי הקהילה לתת עדיפות עליונה לזיהוי ואיחוי משברים אלה. הרמת ידיים והאשמת ההורים עלולה להביא להתפשטות המשבר.

"זולת" המריבה

בניסיון לגייס תמיכה רחבה לתוכנית של שיקום הסמכות הבוגרת בקיבוץ, החליטו ראש ועדת החינוך והפסיכולוג האחראי להיפגש עם כל ההורים בזוגות או ביחידות. ההחלטה נבעה מן התחושה, שהערעור במרקם החברתי והפיצול למחנות בקיבוץ חסם כל אפשרות לערוך מפגשים קבוצתיים פוריים. עבודת ההכנה השתלמה: הושגה תמיכה הורית רחבה אשר הביאה לאישור התוכנית באסיפת החברים, כמו גם לגיוס של קבוצה משמעותית של פעילים ליישומה. התוכנית, שכללה השקעה מרוכזת להפעלת מועדון הנוער, נוכחות מבוגרים במקומות הביילוי, ותשומת לב מיוחדת לגרעין הקשה של הצעירים הביאה לכך שהקיץ עבר בשלום, בניגוד לתחזיות. ילדים שקודם לכן היו שוליים שולבו במסגרות השונות, מועדון הנוער הפך מחדש למרכז תוסס, ואף בקרב הנערים הבעייתיים נתגלתה רוח חיובית. אולם, כעבור שנה, צץ משבר שאיים על המפעל כולו.

הקרע התחיל באירוע בודד: אחד הצעירים ב"קבוצת הבעייתיים" התפרע במועדון הנוער. המדריך טלפן לאמו ודרש שהיא תבוא למקום. האם התמהמהה והמדריך איבד את הסבלנות ושלח את הילד מן המועדון. הנער, שהיה בעל מעמד באותה חבורה, הפסיק לבוא למועדון ומשך עמו מספר חברים. בין ההורים השתררה אי-נחת כלפי האחראיים על המועדון, שלדעתם ניערו את חוצנם מילדיהם. כמחאה הם הפסיקו לשלם את דמי ההשתתפות למועדון. קבוצת הנערים התחילה לשוטט ברחבי הקיבוץ. אחד ההורים אפשר על דעת עצמו שהילדים ישתמשו באחד המבנים שהיו באחריותו לביילוי המשותף. הוא טען, שכך הוא לפחות ידע היכן בנו נמצא, בעוד שאם הם ימשיכו לשוטט המצב יהיה רק יותר גרוע. הילדים פנו להוריהם, אשר פנו למזכיר הקיבוץ, כדי להסכים לכך שהמקום יוכר כ"זולה" לאותם נערים שלא מצאו את מקומם במועדון. הנערים גילו רצון טוב ויצירתיות רבה בהכנה ובקישוט של המקום, דבר שחיזק את תמיכת הוריהם. אנשי החינוך קיוו שמזכיר הקיבוץ יצטרף לתביעתם ויטיל וטו על "הכיבוש" של מבנה השייך לקיבוץ לצורך הקמת זולה ללא תאום וללא רשות. אך המזכיר, אדם נעים הליכות שנרתע מעימותים, אכזב את ציפיות אנשי החינוך ולא "החזיר את ההורים לסדר". בישיבת מזכירות הוחלט דווקא לאפשר לנערים את המשך השימוש במבנה באורח זמני, עד אשר יוחלט על הדרך לשלבם בפעולות הנוער. כך זכתה הזולה להכשר זמני.

אנשי החינוך, שהיו אחראיים לחידוש הפעילות במועדון הנוער, העריכו שהכשרת הזולה מאיימת לא רק על אותם נערים המבלים בה ללא השגחה, אלא גם על הפעילות התקינה במועדון. נציגי ועדת החינוך ביקרו בזולה בשעות הבוקר, וראו נרגילות וסימנים של ונדליזם, לאו דווקא באותו חדר בו התכנסה הקבוצה, אלא במבנים הסמוכים. תקופת החסד, בה הנערים משקיעים בקישוט ובשמירה על הזולה, הייתה כפי הנראה קרובה לסיומה, ועידן ההשחתה נראה כבר באופק. אנשי החינוך העריכו, שהמשך המפגשים ללא השגחה יביא להקצנה בהתנהגות הצעירים. לדידם, ההופעה של נטיות מסוכנות הייתה רק שאלה של זמן. למרבה דאגתם הבחינו אנשי החינוך בכך, שהרעיון להקים זולות החל לעשות נפשות בקרב הילדים.

ההורים ואנשי החינוך התפלגו לשני מחנות, שהאשימו זה את זה בכשלון המועדון וביצירת הבעיה החדשה: (א) הורי הילדים המעורבים, אשר האשימו את אנשי החינוך שלא השכילו לשמור על אטרקטיביות המועדון, ושבהתנהגותם הסמכותנית אף הביאו לפרישת הצעירים, ו-(ב) אנשי החינוך והורים אחרים, אשר ראו בהורי חבורת הזולה האחראים להתנהגות

הבעייתית של ילדיהם. הם האשימו את "ההורים הסוררים" בכך שהם פורסים חסות על ילדיהם הקובעים עובדות בשטח, בצורה שמאיימת על כלל הנוער בקיבוץ. החלוקה למחנות איימה להפוך את המצב הזמני לקבוע. אנשי החינוך העדיפו לנער את חוצנם מן הקבוצה הבעייתית, ואילו ההורים של ילדי הזולה ראו בה פתרון סביר, או לפחות רע במיעוטו. לדידם של אנשי החינוך, לא ניתן היה לעשות דבר מבלי "לחנך" את ההורים הסוררים. ההורים השיבו מלחמה שעה בהטחת כשלון המועדון לפתחם של המחנכים עצמם.

היזמה לטיפול במשבר באה מראש ועדת החינוך ומן הפסיכולוג. במפגש ביניהם לבין גורמי חינוך אחרים, עלה הצורך הדחוף לאחות את הקרע בין המחנות על ידי פניה להורי הנערים. בתחילה נראה שאפשרות זו חסומה. כמה מחברי צוות החינוך התייחסו להורים בצורה שלילית. כאשר עלה הרעיון של השגחה משותפת, הם קראו במרירות: "אבל הם רוצים שאנחנו נשגיח!" אולם, אווירת העלבון התחילה להתפוגג, כאשר עלתה השאלה, מה היא משאלתם הכמוסה של הורים אלה? אחד החברים אמר: "הם רוצים לקבל אישור, שהם הורים טובים ושהילדים שלהם אינם פסולים!" ביטוי אמפתי זה אפשר גיבוש של כיוונים אפשריים לפתרון המשבר. התוכנית שנרקמה בהדרגה כללה את הנקודות הבאות:

גיוס יחידני של הורי הנערים - הוחלט לפנות להורי החבורה יחידנית, תוך הצעה של השגחה משותפת על הפעילות בזולה. במידת האפשר על הפונה להיות אדם שיש לו קשר חיובי עם אותו הורה. הודגש הצורך להיזהר מנפילה למלכודת של תיוג מוקדם והתבצרות בעמדות המוכרות. כדי למנוע זאת, על הפונה לנסות ולהתחבר לרצונו הכן של ההורה לעזור לילדו ולהדגיש שמגיע לנער שיעשו למענו מאמץ משותף רציני. הוצע שהפונה יביא עמו תיעוד על כך שהמצב בזולה מתחיל להידרדר. עליו לזכור, כי משאלתו המרכזית של ההורה היא ההכרה בכך שלמרות הקשיים, הוא ביסודו הורה שרוצה את הטוב ביותר עבור ילדו, ושלידו מגיע שיתנו לו הזדמנות טובה להתגבר על הבעיות.

איסוף מידע ותיעוד – הוחלט לעשות מספר ביקורים בזולה ובסביבתה, כדי לתעד את מצב העניינים המידרדר. מטרת התיעוד לסייע בגיוס ההורים ובשכנוע המזכירות, שיש צורך בהשגחה קרובה על המתרחש במקום.

גיוס המזכיר – כפי שראינו, התאכזבו אנשי צוות החינוך מן ההחלטה שנתקבלה במזכירות להשאיר את המצב הקיים על כנו. האכזבה הביאה אותם להתייחס למזכיר כאל אדם שלא יהיה מוכן לגבות את תביעותיהם. התיוג השלילי של המזכיר, כאדם שמעדיף "פשרנות פושרת" על נקיטת עמדה ברורה, הביא להעמקת הקיפאון. המחשבה הייתה: "אי אפשר לצפות ממנו לשום דבר, כי הוא לא מוכן להתעמת!" במצב החדש, בו המשימה העיקרית הייתה חידוש הקשר החיובי עם חלק מן "ההורים הסוררים", נטיותיו האשיות של המזכיר היו יכולות להפוך לנכס. הוחלט על כן לפנות אליו מחדש, להציג בפניו את התיעוד המדאיג בקשר לזולה, ולבקש את עזרתו בפעולת הגישור עם ההורים.

הלבנת הזולה – המטרה החדשה לא הייתה עוד לסגור את הזולה ולנסות לכפות על הנערים לחזור למועדון הנוער, אלא ליצור ברית עם ההורים, כדי שהזולה תעמוד תחת השגחה משותפת. פעולה זו תביא לירידה ברמת הסיכון ותניח את הבסיס לפתרונות נוספים. "זולה מולבנת" העומדת תחת השגחה לא מדיפה עוד ריח של פעולות אסורות, ובכך מקטינה את המשיכה השלילית לכוון בני הנוער האחרים. בתנאים החדשים היה ניתן לראות בזולה, סניף חיצוני של מועדון הנוער. ראיה זו תאמה את המגמה להביא להמרת ההשגחה הפעילה של ההורים בנוכחות של מדריך נוער שיוצמד לחבורת הזולה.

הצעדים המתוכננים לא הבטיחו חזרה למצב הקודם. היה ברור לכולם שהגרעין הקשה של קבוצת הנערים עתיד להעמיד אתגרים רציניים לשוב. אולם, הפגת המחנות, גיוס חלק מן ההורים, יצירה של השגחה משותפת והכנסת המזכיר לתוכנית יצרו מצב חדש. היה ברור,

שאם רשת הנוכחות המתוכננת תתקדם, ניתן יהיה לקדם את הקשיים שבאופן בצורה הרבה יותר טובה.

מעגל הסמכות החדשה

בפתח הספר העלינו את הצורך בדימוי חדש של סמכות שיהיה קביל וישים בתנאים של חברה חופשית ופלורליסטית. ראינו שהסמכות-של-פעם איבדה את יכולתה למלא את תפקידה. נוכחנו כי הכמיהה להחזיר עטרה ליושנה היא משאלה אוטופית המביאה לעמדות כוהניות שהולכות ומקצינות. נציגי הסמכות-של-פעם נוטים להקצין את תביעותיהם לסנקציות נוספות, כאשר אלה העומדות לרשותם מוכיחות את עצמן כבלתי מספיקות. תהליך זה מביא לבידודם ההדרגתי: הורים, מורים וגורמי קהילה מפנים אליהם עורף ומתנערים מעמדתם הנוקשה. לעומת זאת, מבחנה ויתרונה העיקריים של הסמכות החדשה הוא בקבילותה ובכוח המשיכה שבה. פעמים רבות נוכחנו בתגובות החיוביות של הורים ומורים לדגם זה של סמכות על אמצעי המימוש שלה. סוד כוחה הוא שאלה המנסים לממשה מוצאים את עצמם מחזקים זה את זה ומפשטים את דפוסיה לכל מי שבא עמם במגע.

במובן זה המבנה של הספר מטעה: הוא כתוב כרצף, העובר מן הרמה הפרטית של ההורים, למעגל הרחב יותר של בית הספר, ועד לרמה הגבוהה של הקהילה כולה. הכתיבה היא מטבעה קווית, דבר המתחייב מן העובדה הפשוטה שמילה באה אחר מילה, משפט אחר משפט, ופרק אחר פרק. אולם, מבחינתנו הספר הוא מעגל. באופן אידיאלי היה ניתן להתחיל לקרוא בו לאו דווקא מן ההתחלה, אלא בכל מקום, כי הוא מבטא רעיון מרכזי אחד, שכל אחד מיישומיו מדגימו מכוון אחר. המבנה המעגלי יבלוט, למשל, אם הקורא שסיים את הספר יחזור ויעיין בפרק מסיום לבדיקת אפשרות של יישום. במצב זה יתחוויר לו שבכל נקודת כניסה, הוא ימצא הדים מן הרמות האחרות, ושכל יישום של עקרון, הוא ימצא חיזוק של היישומים האחרים. למעשה, כל רמה כוללת בצורת גרעינית את הרמת האחרות. הפרק הקהילתי, בו אנו מסיימים את הספר, מחזיר אותנו אל ההתחלה. ההצלחה מרבית של פעולה ברמת הקהילה תימדד לא רק בחיזוק הסמכות במוסדותיה, אלא גם באימוצם המוגבר על ידי ההורה הבודד, המורה הבודד, הצוות הורה-מורה, קבוצת ההורים וצוות בית הספר. אנו מקווים שסיפקנו תובנות מושגיות ופתרונות מעשיים המאפשרים להפוך קריטריון דרשני זה לממשות.

