

מנהיג מקומי

מכניזם של שינויי עומק בפריפריה
ירוחם: 1983-2006

יצחק דהן

מנהיג מצב	מוקד כוח	מנה פליטה	הצמח
איוש תקנים	האצלת סמכויות	איוש משאבים	תרבות פוליטית
סכנון איש	חלון צירוני	מרות	מנהיגות מתמלאת
כריזמה	קריבה אישית	הון חברתי	סתגלנות

מחקרי פלורסהיימר
האוניברסיטה העברית בירושלים

מחקרי פלורסהיימר
המכון ללימודים עירוניים ואזוריים
האוניברסיטה העברית בירושלים

מנהיג מקומי

**מכניזם של שינויי עומק בפריפריה
ירוחם: 1983-2006**

יצחק דהן

ירושלים, אפריל 2009

Floersheimer Studies
The Institute of Urban and Regional Studies
The Hebrew University of Jerusalem

A Local Leader

A Mechanism of Change in the Periphery
Yeruham: 1983-2006

Ytzhak Dahan

עורכת אחראית: שונמית קרין
עריכת לשון: ליאורה הרציג
עימוד: רות סובל
הדפסה: דפוס אחוה

פרסום מס' 1/69
Publication No. 1/69
ISSN 0792-6251

© 2009 מחקרי פלורסהיימר
האוניברסיטה העברית בירושלים
office@fips.org.il
www.fips.org.il

על המחבר

ד"ר יצחק (איציק) דהן הוא חוקר ומרצה מן החוץ בבית הספר למדיניות ציבורית של האוניברסיטה העברית בירושלים. מחקריו עוסקים במגוון היבטים של הפריפריה הגאוגרפית בישראל – פיתוח עירוני, מנהיגות מקומית ותרבות פוליטית.

על המחקר

מחקר זה עורך השוואה בין שני ראשי מועצה שהנהיגו את עיירת הפיתוח ירוחם בשנות השמונים, התשעים והאלפיים. הממצאים מראים כי ראשי המועצה שפעלו תחת תנאים דומים מבחינה כלכלית, גאוגרפית ותרבותית, גילמו טיפוס מנהיגות שונים זה מזה באורח ניכר. המחקר מסרטט את דיוקנם של המנהיגים תוך שיקוע הדיון בתאוריות ובדגמים של מנהיגות. ההשוואה בין טיפוס המנהיגים התייחסה להיבטים שונים ולערוצי השפעה שונים: החזון העירוני, התפיסה הפוליטית והחברתית, אסטרטגיית גיוס המשאבים, ובעיקר הסגנון וגישת הפעולה של המנהיגים הן כלפי המקומיים הן כלפי מוקדי כוח ברמה הלאומית (משרדי ממשלה, תקשורת וכדומה). עוד מראה המחקר כי מערכת הגורמים הקשורים בדמותו ובאישיותו של המנהיג השליכה באופן ברור על אופי הפיתוח העירוני, על איכות השירותים ועל שינויים בתרבות הפוליטית של תושבי ירוחם. מכאן נגזרות הצעות לעניין הדרך שבה ראוי להתמודד עם סוגיית הפיתוח העירוני ועיצוב המדיניות כלפי עיירות בשוליים הגאוגרפיים של ישראל.

על מחקרי פלורסהיימר

'מחקרי פלורסהיימר באוניברסיטה העברית בירושלים' פועל כיחידת מחקר במסגרת המכון ללימודים עירוניים ואזוריים וממשיך את עבודתו של מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות שפעל בירושלים משנת 1991, הודות ליזמתו ולתמיכתו רבת השנים של ד"ר סטיבן ה' פלורסהיימר. 'מחקרי פלורסהיימר' מפרסם מחקרים בתחום חברה, מרחב וממשל – בפרט במכלול ההיבטים הנוגעים לעולם השלטון המקומי והממשל המקומי, ובהם סוגיות של תכנון ופיתוח ברמה העירונית והאזורית, כולל סוגיות הנוגעות לתכנון ולפיתוח ביישובים הערביים בישראל ולקשרי הגומלין שבין המדינה והאוכלוסייה היהודית לאוכלוסייה הערבית-הפלסטינית הישראלית בתחומי התכנון והפיתוח. כל המחקרים זמינים באתר האינטרנט לכל דורש. בראש היחידה עומד פרופ' ערן רזין מן המחלקה לגאוגרפיה באוניברסיטה העברית בירושלים.

מחקרי פלורסהיימר
האוניברסיטה העברית בירושלים

רשימת פרסומים על ממשל ופיתוח מקומי, משנת 1998

- ערן רזין, **פערים בחוסן התקציבי של רשויות מקומיות בישראל**, 1998
- ערן פייטלסון ואורי ברשישת, **התפשטות היזמות הפרטית בקרקע ציבורית**, 1998
- מארק רוזנטראוב וערן רזין, **ממשל מטרופוליני ופיתוח: לקחים מאינדאנפוליס**, 1998
- נחום בן-אליא, **הפרטת תשתיות מים וביוב: בין יוזמה מקומית למדיניות ממלכתית**, 1998
- עמירם גונן (עורך), **ממשל ופיתוח מקומי: סוגיות והצעות של מדיניות**, 1998
- נחום בן-אליא, **משבר הרשויות המקומיות בישראל** (נייר עמדה), 1998
- דניאל פלזנשטיין, **ההימור המקומי הגדול: קזינו ככלי לפיתוח כלכלי מקומי בישראל**, 1999
- רחל אלתרמן, **בין הפרטה להמשך הבעלות הלאומית: מדיניות קרקע עתידית לישראל**, 1999
- ערן רזין, **פערים תקציביים בין רשויות מקומיות קטנות לגדולות**, 1999
- יצחק שגל, **עובדים זרים בדרום תל אביב-יפו**, 1999
- אברהם דיסקין ואבי עדן, **הבוחר הרציונלי בבחירות המקומיות בישראל**, 1999
- נחום בן-אליא, **המימון הממשלתי והמשבר הכספי ברשויות המקומיות בישראל**, 1999
- ערן רזין, **פערים תקציביים בין רשויות מקומיות ערביות ליהודיות, האם מצטמצם הפער?**, 2000
- נחום בן-אליא, **"קופת התכנון" – הפיסקליזציה של התכנון והפיתוח ברשויות המקומיות**, 2000
- ערן רזין ואנה חזן, **הליכים לשינוי תחומי שיפוט מוניציפליים: דמוקרטיה מקומית לעומת שליטה מלמעלה**, 2000
- דני פלזנשטיין, **יחסים חוצי גבולות ופיתוח כלכלי מקומי: הקזינו בטאבה והעיר אילת**, 2000
- נחום בן-אליא, **אזור החינוך בישראל: דה רגולציה, דמוקרטיזציה ואחריות מוגברת**, 2000
- אברהם דיסקין, **ימי ירושלים האחרונים: הדמוקרטיה הישראלית החדשה**, 2001
- גדליה אורבך, **יחסי שלטון מרכזי ומקומי בישראל: בראי קרוואנים ומגורנים**, 1990-1992, 2001
- ערן רזין ואנה חזן, **שינויי גבולות מוניציפליים והרשויות המקומיות הערביות**, 2001
- ערן רזין, **פערים בחוסן התקציבי של רשויות מקומיות בישראל בשנת 2000: יציבות ותמורות בתקופה של תהפוכות פוליטיות**, 2002
- יצחק שגל ומיכאל אלכסנדר, **מדיניות עירונית כלפי מהגרי עבודה: לקחי המקרה של תל אביב-יפו**, 2002
- לביאה אפלבוים, **יחסי הגומלין בין המועצה האזורית והוועד המקומי: הסתגלות הדדית בסביבה משתנה**, 2002
- ערן רזין, **רפורמה בארגון השלטון המקומי בישראל: בין ריכוז לביזור, בין מסורתיות למודרניות**, 2003
- שלמה חסון ומאיה חושן, **המבנה החברתי-המרחבי של מטרופולין תל אביב**, 2003
- אלי אברהם, **קידום ושיווק ערים בישראל**, 2003

- ערן רזין, עמדה: כיצד להבטיח איחוד רשויות מקומיות, 2003
- נחום בן-אליא, הדור הרביעי: שלטון מקומי חדש לישראל, 2004
- גלעד רוזן וערן רזין, המרוץ אחר המכללה: תחרות בין רשויות מקומיות בישראל על מוסדות להשכלה גבוהה, 2004
- לביאה אפלבוים ואנה חזן, שיתוף פעולה בין רשויות קטנות בישראל – לקחים לישראל, 2005
- נחום בן-אליא, רשות נתונה: אופציות לעיצוב שלטון מקומי חדש, 2005
- ערן רזין ואנה חזן, חלוקת העושר המוניציפלי בישראל: צמצום פערים בהכנסות הרשויות מקומיות, 2006
- נחום בן-אליא, מסגרות אזוריות על-מוניציפליות למתן שירותים בישראל, 2006
- נחום בן-אליא, מסל שירותים לשירותי ליבה: הרחבת האחריות המיניסטריאלית של משרד הפנים, 2006
- יצחק דהן, תרבויות פוליטיות בערי הפיתוח, 2006
- שלמה חסון, הגירעון בדמוקרטיה המקומית: דמוקרטיה למראית עין?, 2006
- ערן רזין, חלוקה מחדש של הכנסות הרשויות המקומיות: הסדרים כספיים ושינויים טריטוריאליים, 2006
- נחום בן אליא, החוליה החסרה: שלטון אזורי בישראל, 2007
- שלמה חסון (עורך), Jerusalem in the Future: The Challenge of Transition, 2007
- עמירם גונן, ירושלים – התחזקות בהתחברות, 2007
- ערן רזין, החייאת מרכזי ערים ופיתוח מוקדי מסחר ברשויות המקומיות, 2007
- אסמהאן מסרי-חרזאללה, ירושלים כיעד להגירה פנימית של צעירות פלסטיניות, 2008
- עמירם גונן, חיבור ירושלים לכלכלה הגלובלית באמצעות ההשכלה הגבוהה, 2008
- משה דרור, שיתוף הציבור בנושאי תרבות מנקודת ראות של מקבלי ההחלטות: המקרה של אשדוד, 2008
- רון הורן, פערים בין רשויות מקומיות בנטל הארנונה למגורים: ניתוח מגמות ופרספקטיבה בין-לאומית, 2008
- אנה חזן וערן רזין (עורכים), חיוב אישי בשלטון המקומי, 2008
- סיגל רסיס ולביאה אפלבוים, השלטון המקומי הכפרי בישראל בראי המשפט, 2009
- יצחק דהן, מנהיג מקומי: מכניזם של שינויי עומק בפריפריה, ירוחם: 2006-1983, 2009

תוכן העניינים

9	1. מטרת המחקר ושאלות המחקר
11	2. הפוליטיקה של השוליים – אילוצים ויכולות
18	3. גורם המנהיגות – תאוריה ודגמים
24	4. סביבת העבודה של המנהיג: היסטוריה, גאוגרפיה ותרבות פוליטית של ירוחם
31	5. ברוך אלמקייס: 1983-1991; 2003-2005
31	רקע כללי
33	חזון ורציונל פיתוח עירוני
34	סגנון אישי, תמריצים, הנעה וגיוס משאבים
43	אסטרטגיית פעולה, גישה וסגנון כלפי מוקדי כוח ברמה הלאומית
48	סיכום ותוצאות פוליטיות ועירוניות
50	6. מוטי אביסרור: 1992-2003
50	כללי
51	חזון עירוני ורציונל פיתוח
53	סגנון אישי, תמריצים, הנעה וגיוס משאבים
70	אסטרטגיית פעולה, גישה וסגנון נוכח מוקדי כוח ברמה הלאומית
79	סיכום ותוצאות פוליטיות ועירוניות
82	7. סיכום, מסקנות והצעת מדיניות
87	הצעת מדיניות
90	רשימת מקורות

1. מטרת המחקר ושאלות המחקר

במחקר זה אני מבקש לעמוד על תרומת המנהיג המקומי לעיצוב תנאי החיים בפריפריה הגאוגרפית של ישראל. עניין זה יודגם דרך התייחסות לעיירה ספציפית – ירוחם, וזאת תוך בחינה השוואתית של שני ראשי מועצה שהנהיגו את העיירה בין השנים 1983 עד 2006: **ברוך אלמקייס ומוטי אביסרור**. מילוי משימה זו ייעשה באמצעות מתן מענה לשאלות הבאות:

מה מאפיין את סביבת העבודה של המנהיגות המקומית?

מרכיב זה ייבחן בקצרה דרך איתור וזיהוי תכונות האופייניות לסביבת העבודה שבה פעלו המנהיגים הן ברמה הכללית (מדיניות השלטון המרכזי, מאפיינים גאוגרפיים כלל-לאומיים, גלובליזציה, שינויים מבניים בחברה ובפוליטיקה הישראלית ועוד) הן ברמה המקרו-מערכתית (התרבות וההיסטוריה המקומית של ירוחם; המבנה החברתי הייחודי של ירוחם).

מהו הערך המוסף של גורם המנהיגות המקומית בהשפעתו על תהליך הפיתוח והעיצוב הפוליטי-מקומי?

מרכיב זה יתייחס לתרומה הסגולית של המנהיג המקומי ליישוב בהשוואה לתנאי סביבת העבודה. כאן אנסה לזהות את טיבו של מטען הידע האישי שנושא עמו כל אחד מהמנהיגים הנחקרים. המשתנים הנבדקים הם: החזון העירוני, אסטרטגיית הפעולה, ובעיקר גורמי אופי ואישיות, כגון סגנון הפעולה וגישת פעולה הן עם הציבור המקומי הן עם מוקדי כוח ברמה הלאומית. איסוף הידע בהיבט זה ייעשה דרך ראיונות עם הדמויות הנחקרות והצלבתו של הידע עם מקורות שונים (עיתונות, ראיונות עם נושאי משרות ובעלי תפקידים מהאליטה המקומית והלאומית). ארגון הידע ייעשה באמצעות התייחסות לדגמים תאורטיים של מנהיגות המוכרים מהספרות המחקרית.

כיצד, בפועל, השפיעה דמות המנהיג על התוצאות בשטח?

היבט זה ייבדק דרך בחינת השינויים ברמת השירותים הציבוריים (כגון: שיעור הזכאים לתעודת בגרות, על פי נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה), ודרך שינויים בתרבות הפוליטית העירונית. המרכיב האחרון, שמטבע הדברים נושא אופי סובייקטיבי-איכותני, ייבחן על-פי האופי הייחודי של מוסדות עירוניים שנבנו ברוחם (או שעברו רה-ארגון פוליטי, תרבותי וסוציולוגי).

במחקר זה בחינת התרומה של המנהיג ובחינת תוצאות פעילותו (הבניית מוסדות עירוניים) יקיפו היבטים שונים: סוציולוגיים, פוליטיים, גאוגרפיים ותרבותיים-פוליטיים. אופיו הרב-תחומי של המחקר נובע מתפיסה תאורטית שלפיה החיים העירוניים אינם מתנהלים בתאים נפרדים, מעין מגרות, או מסגרות בלתי חדירות. ברגע שהמנהיג 'לוחץ' על מרכיב אחד במערכת, ממילא מתבצע ארגון מחדש של מרכיב אחר (Giddens, 1984:29).

בעקבות הסוציולוג הבריטי אנטוני גידנס, מחקר זה מתייחס לשלושה הקשרי פעולה שבהם מתחוללת הבניה של מוסדות ואשר ביניהם מתקיימת תלות גומלין (Giddens, 1984:29):

1. **מבנה שליטה (Domination)**. בתחום זה, המנהיג יוצר ארגון מחדש של מוקדי העצמה הכלכלית והפוליטית. בהקשר הנחקר, מרכיב זה יכול להיות מוגדר, או להימדד, בערוצי שליטה שונים, כגון: איוש תקנים ברשות המקומית, האצלה או ריכוז של הכוח, הקצאת משאבים לפרויקטים מקומיים, שיתופי פעולה עם רשויות מקומיות סמוכות ועם משרדי הממשלה.

2. **מבנה לגיטימציה (Legitimation)**. זהו ההיבט הסוציולוגי. בתחום זה המנהיג עשוי להשתמש בכוחו על מנת להטיל סנקציות, או לחילופין להעניק משאבי סטטוס ויוקרה לטובת מוסדות מסוימים. בדרך זו הוא מעצב, למעשה, את הנורמות המקומיות ואת טיבם של הקשרים החברתיים. בכך הוא תורם, באופן זה או אחר, לרמת ההון החברתי (ולאופי ההון החברתי) של התושבים.

3. **מבנה משמעות (Signification)**. זהו ההיבט התרבותי. בתחום זה המנהיג יכול להעניק משמעות מסוימת (חיובית או שלילית) למוסד מסוים או לקבוצה מסוימת. בכך, הוא למעשה יוצר שפה, שבתורה עשויה להשפיע על ארגון מחדש של מבנה הלגיטימציה ומבנה השליטה.

2. הפוליטיקה של השוליים – אילוצים ויכולות

מחקר זה מתמקד בעיירה ירוחם, הממוקמת בשוליים הגאוגרפיים, המעמדיים והפוליטיים של ישראל (להלן פרק 4).

מה יכול לעשות ראש מועצה ביישוב נחשל כדי לחלץ את המקום מנחשלותו? האומנם יש סיכוי לשינוי עומק במקום שבו המאמץ המקומי נראה כאילו הוא נסחף מכוח פעילות של מוקדי כוח ותהליכים ברמה המקרו-מערכתית (כגון: הגירה, הפרטה וגלובליזציה)? האין הנתונים המקומיים האופייניים ליישוב בפריפריה (ריחוק מהמטרופולין, מבנה תעסוקה מסורתי, הגירה סלקטיבית ועוד) סוגרים על המנהיג המקומי, ולמעשה גוזרים על מאמציו גורל סזיפי? ואולי יש סיכוי לשינוי במקום שבו המנהיג מתעלה מעל אילוצים פוליטיים וכלכליים, משקיע בעבודת מטה ובתכנון אסטרטגי ארוך טווח?

בעיקר יש לשאול: מה מקומם של גורמים אישיים – הקשורים בדמותו של המנהיג, כגון: אופי, אישיות, סגנון עבודה, תפיסה ופילוסופיית חיים – במכלול הגורמים המעצבים את מכניזם הפיתוח העירוני?

חוקרים שונים שביקשו להשיב על שאלה זו מספקים תשובות שונות, ונראה כי אין תמימות דעים בסוגיה. יש מאלה המתאמצים בעמדה פסימית ואינם רואים תוחלת בפעילותו של המנהיג המקומי כגורם עצמאי במערכת. יש, לעומתם, המתאמצים בעמדה אופטימית וסבורים כי למנהיג המקומי משקל מכריע בעיצוב העירוני. הפסימיים מבקשים להראות כי מעיקרו של דבר, המנהיג המקומי נתון בשדה מעמדי, גאוגרפי ותרבותי קשה באופן עמוק ומבני. מצבי הקיום בפריפריה הם הגורם העיקרי המסביר את ההתנהגות של המנהיג המקומי. המנהיג פועל בסביבת עבודה (ברמה המקומית והלאומית) שלמעשה מכתובה את דרכי עבודתו. שכן, גורמים ברמה המקרו-מערכתית – כגון: תהליכי הגירה שלילית וסלקטיבית, תהליכים של סלקציה שלילית של תעשיות, שיעור גבוה של אבטלה, בעיות קשות של נגישות למוקדי העצמה הכלכלי והפוליטי – אינם מותירים למנהיג, יהא אשר יהא, מקום רב לתמרון וגוזרים עליו עמדת מיקוח נחותה. אף אם המנהיג יחתור לשינויים יסודיים, לתכנון לטווח ארוך וכדומה, בסופו של דבר סביבת העבודה תגזור עליו דינמיקה מאוד מסוימת של התנהלות: העבודה תחת

תנאים של 'סיר לחץ', תעודד גישת פעולה במתכונת 'כיבוי שרפות', שכמובן תנציח את הבעייתיות המקומית היסודית.

המסגרת התאורטית המנחה חוקרים מאסכולה זו שוללת את האפשרות שקווי אופי ואישיות מהווים גורם משמעותי ביכולת להסביר את דינמיקת ההתנהלות של המנהיג ובעקבותיה את הפיתוח העירוני והאזורי (יפתחאל וצפדיה, 1999; Yacobi, 2005; Tzfadia, 2002). אמנם, חוקרים מהאסכולה הפסימיסטית אינם סותמים את הגולל על האפשרות שהמנהיג המקומי יצליח לחולל שינוי. אולם, בבחינה כוללת הם טוענים כי היכולות של ראשי רשויות מקומיות בפריפריה הן זניחות ומסתכמות לכל היותר **במיתון הבעיה אך לא בפתרונה** (יפתחאל, 1998; Tzfadia, 2005).¹ אלה ואחרים בתוך אסכולה זו גורסים כי שינוי משמעותי ייתכן רק כתוצאה של **התנהגות קולקטיבית** (כגון שיתופי פעולה בין ראשי עיירות הפיתוח ומחאה כנגד השלטון המרכזי). לדעתם, המנהיג, **כיחיד**, איננו יכול לייצר שינוי חיובי משמעותי (Grinberg, 1998; סבירסקי, 1992; Yacobi, 2002). אלה ואלה שוללים את האפשרות שקווי אופי ואישיות מהווים גורם משפיע ביכולת להסביר את הכוח המניע של המנהיג ובעקבותיו את הפיתוח העירוני והאזורי.

חוקרים מהאסכולה האופטימיסטית מציעים ניתוח שונה לגמרי. הם מתייחסים למנהיג המקומי **כמפרש** של סביבתו (המקומית והחוץ-מקומית) ובכך למעשה מותירים בידו דרגת חופש מסוימת. החוקרים מאסכולה זו מתייחסים לגורמים האובייקטיביים כאל מערכת אילוצים שבהחלט משפיעים על הדרג המקומי. לדעתם, המנהיג המקומי איננו פועל בחלל ריק. אולם גורמים אלה (הקונטקסט) אינם מכתיבים את הפרשנות ואת ההתנהלות של המנהיג. האחרון, כך נטען, עשוי לחולל שינויים מהותיים בדפוס הפיתוח בתחומים כגון: בניית חזון עירוני, גיבוש אסטרטגיות, יצירת קואליציות, איתור וגיוון משאבים (דהן, 2000; הכט, 2003; דהן, 2009; Razin, 1990; Svara, 1990; Stone, 1995; Harvey, 1989).

¹ למשל, ארז צפדיה טוען כי ראשי ערים בפריפריה אמנם נהנים מאוטונומיה מסוימת, אולם את הערך המוסף של אסטרטגיות הפעולה הננקטות על-ידם הוא מגדיר כ"ואריאציות מקומיות" (local variations). וכן, בסופו של דבר, הוא מדגיש, מבנה-העל "מגביל באורח משמעותי את האוטונומיה של ראשי עיירות הפיתוח". ראו:

Tzfadia, E. (2005). "Local Autonomy and Immigration: Mayoral Policy-Making in Peripheral Towns in Israel", *Space and Polity*, 9(2):167-184.

השאלה הנשאלת היא: כיצד יכול מנהיג בפריפריה לחולל שינויים משמעותיים נוכח העובדה ששדה השליטה שלו מצטמצם לרמה המקומית (רמת המיקרו) בעוד הוא נתון תחת השפעה של מערכות שליטה ברמות הגבוהות של היררכיית הכוח – בקנה מידה מטרופוליני, לאומי ובין-לאומי?

החוקרים מהאסכולה האופטימיסטית גורסים כי הפתח לשינוי נעוץ במערכת גורמים המצויים ברובדי ידע לא-פורמליים ולא-אובייקטיביים, השואבים בעיקר **מדמותו של ראש העיר, סגנונו ותפיסת עולמו**. במרכיב זה מובנה עולם ידע המהווה משתנה בעל משקל סגולי בתהליך עיצוב המבנה החברתי, הפוליטי המקומי.

ניתן להצביע על ארבע מערכות, או ערוצים, דרכם יכול המנהיג המקומי, במעמדו כראש הרשות המקומית, לערער, או לארגן מחדש את המערכת באופן שהדבר יקדם את האינטרס המקומי:

- אסטרטגיית עבודה וסגנון כלפי פקידי ממשל ונבחרים ציבור בדרג הלאומי והמקומי

חלק לא מבוטל של המשאבים המגיעים לפריפריה מקורו בהחלטות מדיניות של השלטון המרכזי והאליטות המקומיות. החלטות אלה מושפעות, בין השאר, מהיכולות של נציגי הפריפריה לפלס נתיבים ללבם ולתודעתם של מקבלי החלטות – עניין הנובע בין השאר מתכונות אישיות ותפיסה של המנהיג, כגון: סגנון, גישה, יכולת שכנוע, רקורד פוליטי, מערכת רשתות, קשרים חברתיים ועוד. בפועל, לגורמים אלה השפעה מכרעת על תוצאות המשא ומתן בין הדרג המקומי לדרג הלאומי (דהן, 2000; דהן, 2009; Svara, 1990; Razin, 1990; Harvey, 1989). חוקר המעוניין לחלץ נתונים בהיבט זה צריך לשאול שאלות כגון: מהי תפיסת הכוח של המנהיג? (כפיפות לדרג הגבוה, יכולת ליטול סיכונים, אומץ לב ציבורי, נטייה להסתכסך); מהם המשאבים הפוליטיים עליהם הוא נוטה להישען? (הישענות על המערכת הפורמלית-בירוקרטית, או על מערכים בלתי פורמליים, כגון רשתות חברתיות, הון חברתי, קסם אישי וכדומה).

- יצירתיות ויכולת לזהות יתרונות יחסיים

בכל רשות מקומית גלומים יתרונות יחסיים, כמו גם חסרונות יחסיים, כגון: הסטטוס של הרשות המקומית לעניין תמריצים ממשלתיים, תנאי אקלים, פרופיל ההון האנושי, מערכת הרשתות החברתיות ועוד. תכונות המקום, בהיבטים אלה ואחרים, הן בגדר נתון גלום במרחב. ניצולן בפועל הוא תוצאת היכולת לזהות

יתרונות יחסיים. וזו, כמובן, תלויה במערכת התפיסה ובמערכת הפרשנית של המנהיג המקומי (Harvey, 1989; Razin, 1990).

- קביעת פרמטרים סובייקטיביים להערכת 'הצלחה' או 'כישלון' של המדיניות העירונית

בין אם המנהיג המקומי נהנה מיתרונות ובין אם לאו; בין אם הרשות המקומית נהנית, או סובלת, מנתון זה או אחר, יש מרכיב ידע נוסף, אולי החשוב ביותר, העשוי להפוך על פניו את כל ההיגיון שבעזרתו ניתן להסביר את דינמיקת הפיתוח המקומי. כל מנהיג, גם אם הוא אינו מצהיר על כך בפומבי, מתווה מדיניות שבה הוא יוצק תוכן אישי. תוכן זה נובע מרציונל כלשהו או ממערכת של פרה-קונספציות – ערכיות ותפיסתיות – של המנהיג. כל אחד ממרכיבי האסטרטגיה העירונית – חזון, סדר יום, אסטרטגיית הפעולה – מקבל ערכים ספציפיים, בהתאם לפרמטרים אישיים-סובייקטיביים (Svara, 1990; Stone, 1995; Geva-May, 2002). כיוון שכך, על החוקר לשאול שאלות כגון: כיצד רואה המנהיג המקומי את הבעיה המקומית (והאם הוא סבור בכלל שיש בעיה)? כיצד הוא רואה את התרבות הפוליטית-מקומית בה ומכוחה הוא פועל? האם מאפייני התרבות המקומית הם בגדר מצב רצוי, או שמא מושא לשינוי? ואם הוא ראוי לשינוי, יש לשאול: האם המנהיג רואה אותו כבר-שינוי?

- השפעות תודעתיות: הענקת כלים פסיכולוגיים לתושבים, עיצוב המפה המנטלית והתרבות הפוליטית המקומית

הפריפריה, מטבע הדברים, דלה מאוד במשאבים חומריים ופוליטיים. אולם חוסר זה איננו גוזר על המקום דינמיקה מסוימת של התנהלות. במקום – בעיירה, בשכונה, בסניף המפלגה המקומי, ברשת החברתית הספציפית – נוצר יש מאין עולם ידע בעל אופי קריטי: בשדה זה מתעצבות האוריינטציות הפרשניות של התושבים. כיוון שכך, לדינמיקת יחסי גומלין בין התושבים לאליטות המקומיות, בכלל זה ראש הרשות המקומית, חשיבות מהמעלה הראשונה. למעשה, בצמתי המפגש בין המנהיג לתושבים מתחוללים מעין תהליכי למידה: התושבים מזדהים (או לא מזדהים) עם מודלים של מנהיגות, מפנימים ערכים, תפיסות ועוד. במקומות אלו, לכאורה נעדרי כוח ועצמה, מתחולל התהליך שבו מתעצבת המפה המנטלית של התושבים (דהן, 2008; Logan and Molotsch, 1987:139-140). במסגרת מרכיב ידע זה, על החוקר לשאול שאלות כגון: כיצד מצטיירת דמותו של המנהיג בעיני המקומיים? ('אפור', כריזמטי); מהן היכולות והאוריינטציות של המנהיג ברמת

התקשורת הבין-אישית? (פונה אל הרגש, נוטה לרציונליות); האם המנהיג רואה עצמו אחראי לתחום זה (הלימודי, הבלתי-פורמלי), או שמא הוא מבקש להתייחס רק למישור הפורמלי והאובייקטיבי? כאמור, המענה לשאלות אלו ומעין אלו נעוץ גם ברובדי ידע אישיים, ולעתים מאוד אישיים.

בשלב זה יצוין כי ערוץ השפעה זה – המנהיג כמייצר ומספק למונהגים כלים לחשיבה – נראה לי כבעל חשיבות מהמעלה הראשונה. כיוון שכך מרכיב זה יזכה לדיון תאורטי מפורט (להלן פרק 3).

מכניזם הפיתוח והעיצוב – הפוליטי, החברתי, הכלכלי והתרבותי – של המקום הוא אפוא פועל יוצא הן של התנאים הן של פעילות המנהיג. בצד התנאים – גורמי הרקע, או סביבת העבודה של המנהיג – ניתן לדבר על שתי תת-מערכות: הרמה הכללית (לאומית וגלובלית) והרמה המקומית. הרמה המקומית מהווה יחידה עצמאית ולעולם איננה נגזרת של התנאים הכלליים, אף שהיא בוודאי מושפעת מהם (Giddens, 1984).

לפנינו אפוא שלושה גורמים עצמאיים העומדים מאחורי הפיתוח העירוני (הפוליטי, כלכלי, גאוגרפי, סוציולוגי) ומתייחסים זה לזה בתלות גומלין:

- גורמים קונטקסטואליים ברמת המקרו (מקרו-פוליטיקה מקרו-גאוגרפיה).
- גורמים קונטקסטואליים ברמת המיקרו (תרבות מקומית, פוליטיקה מקומית, היסטוריה מקומית).
- הסוכן האנושי, במקרה זה המנהיג – ראש הרשות המקומית.

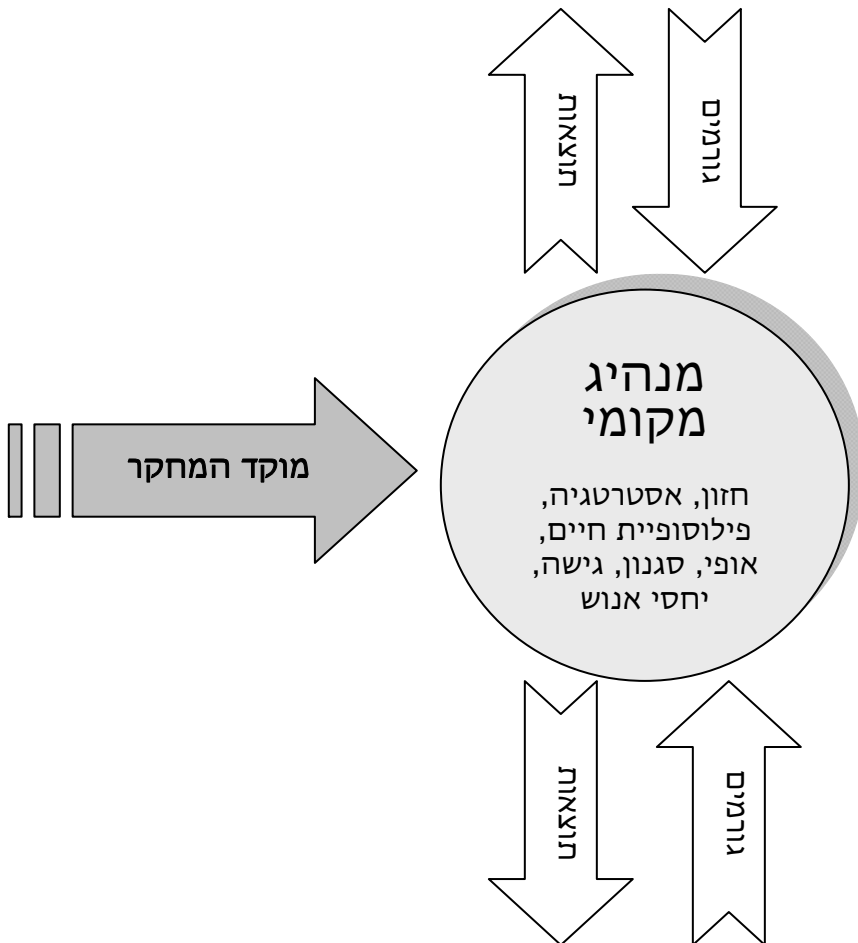
היחסים התאורטיים בין שלושת הגורמים (כללי, מקומי ומנהיג) מופיעים בתרשים 2.א, המהווה את מסגרת החשיבה של המחקר.

תרשים 2.א

המסגרת הרעיונית של המחקר: יחסי הגומלין בין המנהיג המקומי, התרבות המקומית והמערכת הכללית הלאומית

קונטקסט לאומי וגלובלי

(בהקשר הנחקר: מיקום בשוליים הגאוגרפיים, החברתיים והפוליטיים)



קונטקסט מקומי

מאפיינים מיקרו-סוציולוגיים, מיקרו-גאוגרפיים ומיקרו-תרבותיים (היררכיות מקומיות וכו') ברמת העיר, השכונה ועוד

תרשים 2.א מדגיש את הבסיס התאורטי של מחקר זה והוא: תלות הגומלין הדינמית, הבלתי פוסקת, בין המנהיג המקומי, על פרשנותו ועל מטען הידע האישי שסביבו הוא נכרך, לבין המציאות הריאלית, החומרית על אילוציה (או: בין הסובייקטיבי לאובייקטיבי).

המסגרת התאורטית המלווה מחקר זה משליכה על ההיבט המתודולוגי: כיוון שמרכיב מרכזי בעבודה נעוץ בטענה שלפיה מבנה התפיסה של היחיד (במקרה זה המנהיג) מהווה גורם מכריע בתהליך ההבניה של המציאות האובייקטיבית, נמצא כי עיקר מלאכתו של החוקר מתרכזת בעבודה פרשנית, איכותנית; הוא איננו יכול לייצר מסקנות רק בדרך של אופרציות לוגיות. עליו למפות את עולם התפיסה, הערכים, האמונות של המנהיג הנחקר – עניין שמצריך כתיבה בסוגה כמו-ספרותית.

מה מייחד את דמותו של המנהיג ביחס לבעלי תפקידים שגבולות הגזרה של פעילותם מוגדרים באורח פורמלי? מהו פוטנציאל ההשפעה של המנהיג ומהי הדיאלקטיקה המובנית ביחסיו עם המונהגים? – דיון תאורטי בעניין זה מופיע בפרק הבא.

3. גורם המנהיגות – תאוריה ודגמים

”עם כל הכבוד לכוחות חברתיים, לפוליטיקה ולכלכלה, כגורמים המשפיעים על ארגונים, הגורם המרכזי העשוי להכריע בשאלת ההצלחה, או הכישלון, הוא: מי ניצב בראש המערכת, מיהו המנהיג”.²

לצורך מחקר זה, 'מנהיג' הוא בגדר משתנה (Variable) הפועל בתוך שדה מורכב של כוחות חברתיים, פונקציות מדיניות ושחקנים. המנהיג מתיימר להוציא אל הפועל מטרות ואינטרסים משותפים לו ולקבוצה שהוא מנהיג. הוא פועל במספר רב של ערוצים, ומעיקרו של דבר פעילותו איננה נושאת אופי כפייתי (Daft, 1999:5).

עבודת המנהיג איננה זהה, ואף לא דומה, לעבודת המנהל. מעצם תפקידו, המנהל אמון על שורה של תפקידים הנושאים אופי 'מדעי', 'פורמלי', סיבתי-רציונלי (כמו: אחריות על תכנון, תקצוב, ארגון, שליטה ובקרה על המערכת שהוא מופקד עליה). עבודת המנהל נושאת אופי קר ורציונלי, ובמערכת הכללית הוא ניצב בעמדת 'מומחה'. לעומתו, המנהיג פועל במישור אחר לגמרי של יחסים: הוא פועל מתוך אוריינטציה למישור הערכי והרגשי של חיי הציבור. הוא מציב סולם ערכים, חזון, ומבקש לבסס ולקדם סדר יום. בעוד המנהל מצטמצם לתחום התמחותו (expert mind), המנהיג איננו 'נעול' על היבט אחד של החיים הציבוריים (open mind) (Daft, 1999:39); בעוד המנהל, מבסס ותומך ביציבות, המנהיג עשוי לחולל שינוי רדיקלי (Kotter, 1988:20-23; Daft, 1999:39).

הספרות שעסקה בחקר מנהיגות מציעה מערכות שונות למיון טיפוסי מנהיגים שנקבעו לפי פרמטרים שונים (ראו: Svara, 1990; Burns, 1978; Daft, 1999; Bass, 2007). מבין אלה, מערכת המיון הקלאסית, וכפי שאראה גם הרלוונטית למקרה הנחקר, שואבת מהבחנה רווחת של החוקרים – ג'ימס מקרגור ברנס וברנארד באס (Bass, 2007; Burns, 1978). חוקרים אלה מבחינים בין שני טיפוסים מנהיגות: המתגמל והמעצב.

² Bass, B.M. (2007). From Transactional to Transformational Leadership, In: R. P. Vecchio (ed.), *Leadership – Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organization*. Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press, Second edition, PP. 302-317.

מנהיגות מתגמלת (Transactional leadership)

מנהיג מהטיפוס המתגמל הוא זה שהעיקרון המנחה אותו בבניין מערכת היחסים בינו למונהגים מושתת על "ניהול יחסי חליפין של סיפוקים בשוק הפוליטי" (exchanging gratification) (Burns, 1978:258). הוא מבקש להניע, או להמריץ, את המערכת בראשה הוא עומד בדרך של תגמול, או בדרך של הטלת מרות ומשמעת על המונהגים. 'התגמול' יכול להופיע בצורות שונות: הוא יכול להיות חומרי (מקום עבודה, תמורה כספית), או סימבולי (מחוות, חיוכים, הבטחות, תשואות, מכתבי תמיכה), וכמובן, בסופו של דבר הוא מתבטא גם בהצבעה בקלפי. ההיגיון המניע טיפוס זה של מנהיגות שואב מתאוריית החליפין בסוציולוגיה. תאוריה זו מניחה את שני הצדדים – המנהיג והמונהגים – כגורמים העומדים זה מול זה במעמד של נושאים ונותנים, כאשר השאיפה היא למקסם את התועלות הפוליטיות והרווחים הפסיכולוגיים של כל צד. כמו כן, ההיגיון זה מזהה את יחסי הגומלין עם משא ומתן בהנחה שהמוצר הנתון לחליפין הוא קונקרטי, ניתן לכימות, מדיד, מוחשי וניתן לזיהוי. ברנס מסכים לתפיסה זו אך מסייג אותה. שכן יחסי גומלין המתבססים על הנחה זו יהיו בהכרח בעלי תוחלת חיים קצרה ביותר מן הטעם הפשוט: הקונים והמוכרים אינם יכולים לנהל עסקים על בסיס חליפין של מוצרים זהים; בשלב מסוים הם יצטרכו לעבור לטיפוסים חדשים ולרמות משתנות של סיפוקים הדדיים. כיוון שכן, ברנס סובר כי במערכת יחסים שבה שולט מנהיג מתגמל מתקיים תהליך מחזורי, בלתי פוסק, של חליפין: המנהיג מתקשר עם הציבור ומייצר ציפיות כלפי המונהגים; האחרונים מגיבים בהתאם ומשדרים אף הם ציפיות, והתוצאה – עסקת חליפין. בכך העניין לא מסתיים: המונהגים משדרים שוב ציפיות, המנהיג מגיב במתן סיפוקים בהתאם וחוזר חלילה.

באופן בסיסי, מסביר ברנס, במקום שבו דגם המנהיגות הוא מהטיפוס המתגמל תתקיים מערכת יחסים המקבילה באופייה ליחסים המתנהלים בשוק הכלכלי. כמו בשוק, גם במקרה דנן, יחסי הגומלין מתבססים על קשר מידתי ונתינה מידית. מערכת היחסים בין המתגמל למתוגמלים נשלטת על ידי "חשובים מהירים של עלות-תועלת". באופן הזה, נוצר מכניזם של סתגלנות (adaptability): עם הזמן, 'המוכר' ו'הקונה', היינו המנהיג והמונהגים, יפתחו תפישות דומות, עד כי יהיה קשה מאוד להבחין ביניהם.

לפי באס (Bass, 2007), האוריינטציה לחליפין מידיים מבססת את המנהיג המתגמל כגורם הנעדר אופק רעיוני וחזון: הוא אינו מעצב מערכת קואורדינטות לשליטה ארוכת טווח; הוא עובד לפי הקלישאה הידועה – "אם עד עכשיו זה עבד, ממילא אין צורך לטרוח ולשפר" (Bass, 2007). המתגמל איננו מתייצב בעמדה פרו-אקטיבית כלפי המציאות אלא בעמדה פסיבית, או ראקטיבית.

דא עקא. לרוב, הטכניקות שנוקט המתגמל אינן אפקטיביות, וחמור מכך: בטווח הארוך הן אף עלולות ליצור אפקט נגדי. שכן, ההיגיון המתגמל מכפיף את המנהיג לשורה ארוכה של אילוצים מבניים שעליהם אין לו שליטה. למשל, בארגונים רבים תגמולים, כגון תוספת שכר לעובד, או קידום בדרגה, תלויים בוותק, או בכישורים של העובד (ואלו כמובן, מחוץ ליכולת ההשפעה של המנהיג); כמו כן, בארגונים רבים המנהיג כבול לחוזי העסקה, לפוליטיקה ארגונית ולהיצע מוגבל של ידע ומשאבים (Bass, 2007). המנהיג המתגמל כבול למערכת זו של אילוצים ומשחק בתוכה, היינו מכפיף עצמו לכללי המשחק, ומכאן המוגבלות המבנית. באס מסביר כי על מנת לחולל שינוי עומק על המנהיג להתייבב "בעמדה שהיא יותר מניהול החליפין והתועלות החומריות" (Bass, 2007). מנהיגות החותרת לשינויים ברמה זו היא המנהיגות המעצבת.

מנהיגות מעצבת (Transformational leadership)

מנהיג מעצב הוא זה שמתיימר לחולל שינויים מרחיקי לכת (בעיקר בתחום ההכרת והתרבות, להלן), ובו-בזמן מצטיין ביכולת להוציאם אל הפועל. בשונה מהמתגמל, המעצב איננו בעל אוריינטציה לסיפוק צרכים מידיים. בפנייתו אל המונהגים הוא נוטה להדגיש את הצורך בשינויים ברמות הגבוהות של הצרכים האנושיים (בהתאם להיררכיית הצרכים הידועה מהמודל של אברהם מאסלו): הענקת משמעות, מוטיבציה ואחריות אישית וקבוצתית. הוא מרחיב ו'מרים' את הפרספקטיבה של המונהגים ומאיץ בהם להסתכל אל מעבר לאינטרס העצמי – לאינטרס הכלל-קבוצתי. הוא מעודד מודעות של הציבור לבעיה באופן שבו הציבור מקבל עליו את המטרות והמשימות של הקבוצה. היכולת של המעצב להגיע לרמה גבוהה של ביצוע נובעת, תאורטית, משורה של תכונות אופייניות: המנהיג המעצב מצטיין בתכונות ליטול סיכונים; הוא 'ורד אל העם' ונוטה לעבוד פנים-אל-פנים (Bass, 2007). על פי באס, שילוב זה של תכונות – יומרה לחולל שינוי עומק עם יכולת לממש אותן – נובע משלוש תכונות אופייניות שלמעשה מגדירים את המנהיג כמעצב (Bass, 2007): (1) כריזמה, או יכולת השראה; (2) עירור אינטלקטואלי; (3) התחשבות בצרכים האינדיבידואליים של המונהגים.

המנהיג המעצב מצטיין בכריזמה אישית. אופיו, הליכותיו, סגנון דיבורו, מציתים את הדמיון של המונהגים עד כדי הזדהות עמו. הכריזמה מתבטאת גם ביכולת השראה (inspiring): המעצב נוטה לסרטט באופן בהיר ביותר את קווי המתאר של האופק והחזון החברתי הרצוי, והוא מצליח להלהיב את המונהגים ולדרבן אותם לחתור לעבר אופק זה. לרוב, עניין זה מתבטא בכך שהוא מעלה רעיון כלשהו לסדר היום, שלכאורה קשה לביצוע, ומציג אותו כרעיון נשגב ובר-ביצוע. לאחר מכן הוא משדר לציבור מסר שלפיו

אם וכאשר הקבוצה תתעלה על עצמה היא תוכל להפוך את היזמה, או הרעיון, שכביכול הוא בלתי אפשרי, לבר-ביצוע.

כאמור, למנהיג המתגמל אוריינטציה ברורה ליחסי חליפין: הוא מציע למונהגים 'מוצר' קונקרטי זה או אחר. למנהיג המעצב אוריינטציה שונה: הוא מבקש להשפיע לא רק על המציאות האובייקטיבית אלא גם ובעיקר על **הממד הסובייקטיבי**: עולם הערכים, התפיסות והאמונות של המונהגים (כציבור, או כיחידים). כדי לחולל שינויים ברמה זו, המעצב נוטה 'לצלול' פנימה: לחולל גירוי של האינטלקט והיצירתיות של הציבור (ובמובן זה הוא דומה למחנך). תהליך הגירוי נעשה בדרך של **אתגור של וערעור על מערכת ההנחות** העומדות ביסוד המצב הקיים, הסטטוס-קוו, ובדרך של הכשרת התודעה המקומית לבעיה (Bass, 2007). לרוב, מנהיג מטיפוס זה ינסה להצביע על דרכים חדשות בעזרתן יכולים המונהגים להסתכל על הבעיה. יש לו נטייה להצביע על הקשיים כבעיות הניתנות לפתרון ובתוך כך להדגיש פתרונות בעלי אופי רציונלי (Bass, 2007).

המנהיג המעצב איננו רואה את הציבור המונהג כעשוי מקשה אחת. הוא נוטה ליחס אישי וממקד את תשומת הלב סביב הממד הרגשי של כל יחיד ויחיד ומעניק לו תמיכה. בניגוד למנהיג המתגמל (שכאמור נוטה להישען על תמריצים חיצוניים, שליטה ופיקוח), המעצב מבקש לחלוק את הכוח עם חברי הארגון. פועל יוצא של 'ההתחשבות בפרט' ושל 'הנטייה לגירוי אינטלקטואלי' הוא **ההעצמה** (Empowerment) (Bass and Riggio, 2006:193).

על פי רוב, העצמה פירושה שיתוף באחריות על ידי האצלת סמכויות (ביזור) מהדרגים הגבוהים לדרגים הנמוכים. בהקשר הנוכחי, העצמה פירושה: מתן אוטונומיה ישירה ליחידים באופן שבו האחרונים (כיחידים וכציבור) **יפנימו עקרונות של שליטה ואחריות אישית** (Daft, 1999:251; Bass and Riggio, 2006:193). תכלית זו – שליטה ואחריות אישית – לא יכולה להתממש רק כתוצאה מכך שהמנהיג מבזר את הכוח ומותיר את הזירה חופשית לפעילות של המונהגים.³ המנהיג המעצב הוא זה שמאציל אחריות למונהגים ובו-בזמן מתייצב בעמדה פרו-אקטיבית: הוא מקצה משאבים שיתמכו באחריות זו, ומלבד זאת יוצר מהלכים שתכליתם לוודא כי אכן היחיד והציבור נוטלים על עצמם אחריות.

³ באס וריג'ו מכנים את המנהיגות מטיפוס זה 'כלסה-פייר' (Laissez-fair leadership). בטיפוס זה האוטונומיה של הפרט מושגת דרך עקרון בררת מחדל: המנהיג נמנע ממתן כיוון ותמיכה למונהגים, הוא לא מגלה עניין במכניזם השינוי הפנימי המתחולל בתודעת המונהגים, והוא נעדר מזירת ההתרחשות (Bass and Riggio, 2006: 193-194).

באופן כללי ניתן להצביע על שתי אסטרטגיות שבעזרתן יכול המנהיג לעודד הפנמה של עקרונות שליטה עצמית (Bass and Riggio, 2006:196): 1. אסטרטגיות ממוקדות התנהגות. 2. אסטרטגיות ממוקדות הכרה (קוגניציה).

אסטרטגיה ממוקדת התנהגות. בגישה זו המנהיג חותר למצב שבו החברים בארגון, או המונהגים, יהיו יותר עצמאיים דרך שינוי במרכיבים שונים של "התנהגות": מטרות, תמריצים חיצוניים, מערכת בקרה וענישה, איסוף אינפורמציה, תרגול פעילות (פיזית או מנטלית). השאיפה היא שבסופו של דבר, החברים בארגון יצליחו לנסח **בעצמם** את המטרות; יבנו **מעצמם** ולעצמם מערכת בקרה ומערכת איסוף מידע עצמאית.

אסטרטגיה ממוקדת הכרה. בגישה זו המנהיג חותר למצב שבו המונהגים יבנו לעצמם מערכת דפוסי חשיבה ומערכת תגמולים טבעיים (פנימיים). תהליך הבנייה של מערכת התגמולים הפנימית עשוי להתבטא בכך שהמונהגים יחליטו בעצמם היכן וכיצד הם מבצעים את הפעולה. עיצוב והפנמה של דפוסי חשיבה עשוי להתבטא בכך שהאחרונים יתורו אחר דפוסים אפקטיביים, כגון אימוץ גישה המדגישה חיפוש אחר הזדמנויות ופחות חיפוש אחר מכשולים. המנהיג המעצב עשוי לממש אסטרטגיה זו בדרך של **ניהול דיאלוג** אקטיבי מול מערכת האמונות וההנחות של המונהגים ובדרך של התערבות בדיאלוג הפנימי-אישי של המונהגים. בסופו של דבר, האסטרטגיה המתמקדת במבנה ההכרה, תבסס בקרב המונהגים תחושה של שליטה עצמית (a sense of self-control); תחושה של התנהלות בעלת תכלית ספציפית (a sense of purpose) ותחושה של יכולות וכשירות שיפוטית (a sense of competence).

תהליך העצמה שנעשה בשום שכל, ישרה תחושת גאווה והתלהבות: המונהגים יגיעו למצב שבו מקום עבודתם, הפונקציה שעליה הם אחראים בארגון, לא ייתפס בעיניהם כגורם חיצוני אלא כגורם פנימי. המוטיבציה הגבוהה והתחושה שאתה לא גורם חיצוני למערכת, עשויות לעתים להתעצם כדי כך שהמונהגים חולקים תחושת בעלות על הארגון – במובן הפסיכולוגי (Bass and Riggio, 2006:196).

זוהי למעשה מערכת התמריצים שבעזרתה המנהיג מבקש להניע את הציבור. כמו המתגמל, גם המעצב מספק למונהגים תמריצים. אלא שבניגוד למתגמל, המעניק תגמולים אקסטרניזיים (חיצוניים), המעצב מספק תגמולים אינטרניזיים: תחושה של מומחיות, של הערכה עצמית, סיפוק, אתגר ושביעות רצון (Daft, 1999).

מעבר להשפעתה על היחיד, ההעצמה משליכה באופן חיובי על הקבוצה כולה: בסופו של דבר, היא יוצרת תוספת של אנרגיה לסך הכולל של הכוח בארגון, וכן היא מאפשרת

למנהיג להתפנות לדברים אחרים בעיקר למעקב אחר מימוש הערכים והחזון של הארגון ולבחינה מתמדת של התמונה הכוללת.

מחקרים אשר בדקו את מידת שביעות הרצון של המונהגים, הצביעו על הבדלים משמעותיים כפונקציה של יחסי גומלין עם טיפוסים שונים של מנהיגות (בתוך: Bass, 2007): קולגות ומונהגים העריכו את המנהיג המעצב כמשפיע וכמשיג רצון בהשוואה למנהיג המתגמל, וכן העידו כמי שחילצו מעצמם יותר אנרגיות ומאמצים.

נראה אפוא כי ההבדלים בין טיפוס המנהיגים – המתגמל והמעצב – נעוצים בראש ובראשונה בשאלת עומק השינויים שכל אחד מהם מבקש לחולל: למתגמל אוריינטציה לשימור המצב הקיים ואילו למעצב אוריינטציה להניע את המערכת ולייצר שינויים עמוקים; המתגמל נשען על מקורות אנרגיה קיימים ואילו המעצב מייצר אותם; המתגמל מתעניין בראש ובראשונה בתוצאה, ה'שורה התחתונה' ואילו המעצב מתעניין בתהליך שיצר את השורה התחתונה. המתגמל נוטה לשינויים הנצפים מעל לפני השטח, בעוד המעצב הוא זה שמחולל את זרמי העומק שמניעים את סערת הגלים הנראים מעל לפני השטח.

חשוב להדגיש: המערכת המושגית של ברנס ובאס מציגה טיפוסים אידאליים. המציאות, כמו תמיד, נושאת אופי מורכב. כיוון שכך ראוי לציין כבר בשלב זה של המחקר כי הטיפולוגיה האמורה יכולה להוות כלי עזר מצוין, לפחות כאמצעי אוריינטציה, כלי להמשגה של המקרה המקומי. כך או כך, ברור כי מערכת זו איננה מהווה מסגרת מחייבת למיון.

מנהיג, כל מנהיג, איננו פועל בחלל ריק. הוא פועל בסביבת עבודה, בקונטקסט, שכאמור, לפי העקרונות התאורטיים המנחים מחקר זה, מהווה יחידה פוליטית עצמאית ולא נגזרת של התנאים המקרו-לאומיים. כיוון שכך, יש טעם רב בתיאור סביבת העבודה הייחודית בה פועלים המנהיגים הנחקרים. על כך בפרק הבא.

4. סביבת העבודה של המנהיג: היסטוריה, גאוגרפיה ותרבות פוליטית של ירוחם

ירוחם נוסדה כמעברה בינואר שנת 1951. ביחס למטרופולין הגדולה והמשמעותית של מדינת ישראל – תל אביב – ירוחם ממוקמת בשוליים הרחוקים כך שמבחינה פונקציונלית מדובר ביישוב פריפרי מובהק. ביחס למטרופולין המקומית – באר שבע, ירוחם מרוחקת כ-30 קילומטר דרומית-מערבית, כ-30 דקות נסיעה ברכב פרטי.

בשנותיה הראשונות אוכלסה ירוחם בעולים מארצות צפון-אפריקה ורומניה. מאז ועד סוף שנות השמונים היה הרוב המכריע של תושביה ממוצא מזרחי (מרביתם מרוקאים ומיעוטם ממוצא הודי). במרוצת שנות התשעים השתנה התמהיל העדתי-מקומי של ירוחם באופן ניכר (להלן לוח ב.4).

מאז נוסדה התפתחה ירוחם בקצב אטי מאוד. בשנת 1983 היא מנתה כ-6,200 תושבים; ב-1992 מנתה 6,900 ב-2004 וב-8,700 ב-2007 – 4,850 קצב גידול זה הוא נמוך מאוד בהשוואה לקצב הגידול של העיר השכנה – דימונה המופיעה באותה משבצת מצד מיקומה הפונקציונלי במערכת הגאוגרפית – הלאומית והאזורית.

מאז שנות השישים מרבית המועסקים בירוחם הועסקו במפעלי תעשייה גדולים ביישוב ובאזור (כגון מפעלי פוספטים, ים המלח, פניציה ואגיס). כיום, מרבית המועסקים מקרב בני ירוחם (כ-1,000 איש) עובדים במפעלי תעשייה מקומיים ואזוריים, בעיקר בתחום המחצבים.⁵ הענף הכלכלי השני בגודלו הוא ענף השירותים הציבוריים והקהילתיים.⁶

ההיסטוריה הפוליטית של ירוחם לא עשתה חסד עם תושביה והוציאה למקום שם רע. דברי ימיה של העיירה רוויים שערוריות פוליטיות ומעורבות עמוקה של השלטון המרכזי

⁴ לשכה מרכזית לסטטיסטיקה, שנים נבחרות.

⁵ המפעלים העיקריים הם: מפעל 'פניציה' המייצר בקבוקי זכוכית מחול המכתש; מפעל 'אגיס' למוצרי קוסמטיקה; מפעלי 'אקרשטיין', 'נגב קרמיקה' (המפיקים חומרי בניין) ומפעלי פוספטים וים המלח באזור. ראה: נ' סיבוני-גלילי (2009). **מועצה מקומית ירוחם: פרופיל קהילתי, מיפוי**

שירותים ומיפוי צרכים, ירוחם: מחלקת הרווחה של המועצה המקומית. ⁶ סיבוני-גלילי, שם.

בניהול חיי התושבים. בשלהי שנת 1951 נשלח שמואל תמיר, איש קיבוץ תל-יוסף לנהל את היישוב.⁷ תמיר שלח מכתבים רבים לנציגי השלטון שבהם התלונן וזעק מרה על מצוקת המקום.⁸ ב-1954 נשלח לירוחם איש נהלל – פינחס מענית כדי לנהל את העיירה הדרומית. ותיקי ירוחם מעידים כי בעת ההיא היו תופעות של שחיתות נפוצות מאוד בעיירה. כמו במרבית עיירות הפיתוח באותם ימים, גם בירוחם התאפיינו היחסים בין המנהיג לתושבים בדגם קליינטליסטי-היררכי: פינחס מענית היה נוהג להעריך את כוחו ואת יכולתו להמשיך ולהנהיג בהתאם ליכולת להבטיח את נאמנותם של כמה ראשי 'חמולות'.⁹ כמו כן, יחסי החליפין בין התושבים למנהיג הושתתו על תמיכה פוליטית בתמורה למתן הטבות, כמו קיצור תורים בלשכת העבודה, אספקת עבודות יזומות ועוד.¹⁰ בשנת 1967, 18 שנה לאחר שנוסדה, פנה פינחס מענית במכתב אל כל משרדי הממשלה בירושלים והסביר כי "את ירוחם יש לבנות או לחסל".¹¹

מאז סוף שנות השבעים ועד לשנת 2006 פוזרה מועצת ירוחם שלוש פעמים: ב-1979, כשנה לאחר הבחירות המוניציפליות, פיזר משרד הפנים את המועצה המקומית ומינה תחתיה ועדה קרואה שבראשה עמד ירח גלטר (עד אז מנהל המתנ"ס המקומי); ב-1991, בעקבות דו"ח חמור שהגישה ועדת חקירה שמינה משרד הפנים, ובעקבות לחצים מקומיים, החליט השר אריה דרעי לפזר את המועצה המקומית ואת העומד בראשה – ברוך אלמקיים; בנובמבר 2005, כשנתיים לאחר הבחירות המוניציפליות, פיזר משרד הפנים בראשות אופיר פז-פינס את המועצה המקומית ומינה תחתיה ועדה קרואה שבראשה עמד איש חיפה – עמרם מצנע.

כמו רבות מעיירות הפיתוח גם ירוחם התאפיינה ומתאפיינת בשוליות כלכלית-חברתית יחסית. אולם, בחינת היבט זה על ציר הזמן מגלה שינויים משמעותיים. מאז שנות החמישים ועד השמונים התאפיינה אוכלוסיית ירוחם בפרופיל סוציו-אקונומי נמוך מאוד, ואילו מאז שנות התשעים ניכרים בעיירה סימני התאוששות ואף התברגנות. אינדיקציה לכך ניתן לראות בנתוני "המדד הכלכלי-חברתי"¹² של הרשויות המקומיות בישראל שמפרסמת הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה מעת לעת.

⁷ מ' אלטשולר, ט' ברסלר, ג' עינים (1998). **עבודה בסדנא בין-תחומית בנושא ירוחם**. המכללה האקדמית תל אביב-יפו, עמ' 21.

⁸ שם, עמ' 21.

⁹ שם, עמ' 22.

¹⁰ שם, עמ' 22.

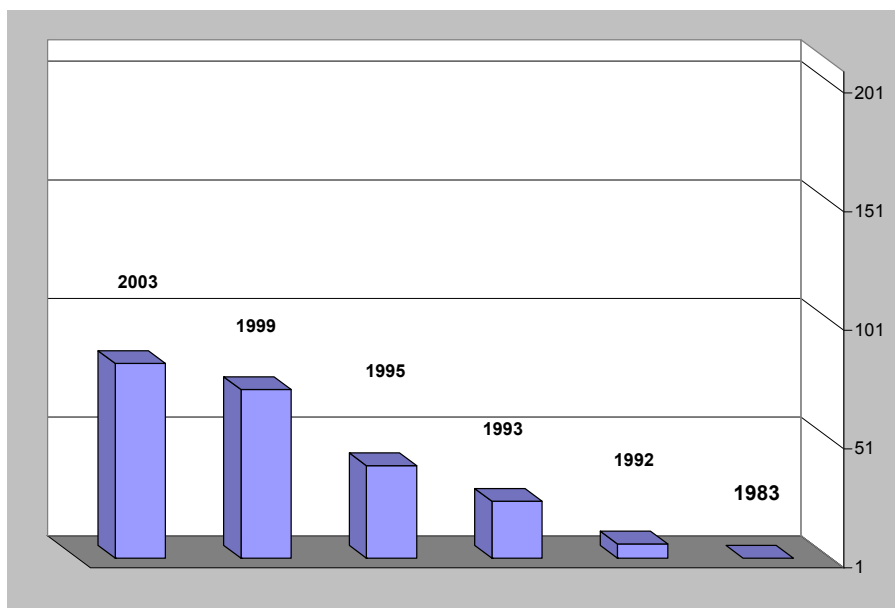
¹¹ שם, עמ' 23.

¹² "המדד החברתי-כלכלי" מחושב לפי נוסחה מיוחדת המשקללת סדרה ארוכה של משתנים, כגון: הכנסה ממוצעת לנפש, צפיפות דיוור, שיעור מקבלי דמי אבטלה ושיעור משקי בית עם אקדמאים.

תרשים 4.4 מתייחס לשינויים שעברה ירוחם בדירוגה הכלכלי-חברתי בהשוואה לכלל הרשויות המקומיות בישראל.

תרשים 4.4

השינויים בדירוג הכלכלי-חברתי של ירוחם על ציר הזמן: 1983-2003.¹³



כפי שניתן לראות מהתרשים, בשנת 1983 הופיעה ירוחם באשכול 1 ודירוגה הכלכלי-חברתי בכלל הרשויות המקומיות היה – 1. במאמר מוסגר יש לציין: בשנות השמונים פרסמה הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה את נתוני המדד בנפרד לרשויות המקומיות היהודיות ולרשויות המקומיות מהמגזר הערבי. כלומר, במונחי המדד הכלכלי-חברתי, בשנת 1983 הייתה ירוחם הרשות המקומית החלשה ביותר במגזר היהודי. בשנת 1993

על פי המדד הכלכלי-חברתי, כל הרשויות המקומיות בישראל מדורגות בטווח הנע בין הרשות המקומית החלשה ביותר (ערך 1) לרשות המקומית המבוססת ביותר (ערך 203). כמו כן, פרסומי הלמ"ס ממיינים את הרשויות גם על פי חיתוך כללי וגס, שבו כל הרשויות המקומיות בישראל מתחלקות לעשרה אשכולות לפי מצבן הכלכלי-חברתי. לפי חיתוך זה, הרשויות המתאפיינות בערכים נמוכים של המדד מופיעות באשכול מס' 1, ואילו הרשויות המבוססות מופיעות באשכול מס' 10.

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, אפיון הרשויות המקומיות ודירוגן לפי הרמה החברתית-כלכלית של האוכלוסייה, שנים נבחרות.

דורגה ירוחם במקום ה-25, והיא הופיעה באותו אשכול עם יישובים כגון: נתיבות, דיר-חנא, קריית-גת וקריית-מלאכי;¹⁴ בשנת 1999 קפצה ירוחם למקום הארבעים בדירוג; היא הופיעה באשכול 3, עם יישובים כגון: דימונה, בני ברק, ג'לג'וליה, חצור הגלילית ובית-שאן; בשנת 2003 עלתה ירוחם בדירוג למקום ה-83, והיא הופיעה באשכול 4 שבו מופיעים יישובים כמו: עכו, ירושלים ואופקים.

השינויים בדירוג החברתי-כלכלי של ירוחם הם פועל יוצא של שני גורמים: האחד נובע מתהליכים דמוגרפיים כלליים וייחודיים לירוחם; הגורם השני, כפי שאראה, נובע מגורם המנהיגות המקומית: אופני הניהול וההנהגה של היישוב על ידי ראש הרשות המקומית – עניין שידובר בו רבות בהמשך.

במסגרת התהליכים הדמוגרפיים, מאז סוף שנות השמונים, השתנה התמהיל האתני והתרבותי-פוליטי של ירוחם באורח ניכר. בשנות האלפיים בנויה ירוחם מחמש קבוצות אוכלוסייה מובחנות על בסיס אתני ו/או תרבותי-פוליטי. לוח 4.4 מרכז את הנתונים בהיבט זה.

לוח 4.4

חלוקה אתנית ותרבותית-פוליטית של תושבי ירוחם, 2007

קבוצה אתנית או תרבותית	מספר תושבים	באחוזים
1. ותיקים ממוצא מזרחי	4580	50.0 ¹⁵
2. חרדים	1000	11.0 ¹⁶
3. ותיקים ממוצא הודי	917	10.0 ¹⁷
4. עולים (בעיקר יוצאי מדינות חבר העמים)	1828	20.4 ¹⁸
5. דתיים-לאומיים (בני גרעינים ובוגרי ישיבות הסדר)	844	8.6 ¹⁹
סך הכול	9169²⁰	100%

¹⁴ שם.

¹⁵ נתונים: נ' סיבוני-גלילי, (2009). מועצה מקומית ירוחם: פרופיל קהילתי, מיפוי שירותים ומיפוי צרכים, ירוחם: מחלקת הרווחה של המועצה המקומית.

¹⁶ הערכה על-פי: אורי ליברטי.

¹⁷ נתונים: נ' סיבוני-גלילי, (2009). מועצה מקומית ירוחם: פרופיל קהילתי, מיפוי שירותים ומיפוי צרכים, ירוחם: מחלקת הרווחה של המועצה המקומית.

¹⁸ נתונים: המועצה המקומית ירוחם, מחלקת הרווחה.

¹⁹ הערכה על-פי: אורי ליברטי.

הקבוצה הגדולה ביותר בירוחם, המהווה את הגרעין הוותיק של התושבים, היא זו של עולי שנות החמישים והשישים. הרוב המכריע של קבוצה זו הוא ממוצא מרוקאי. ברמת הממוצע, החברים בקבוצה זו מצטיינים בחולשה חברתית-כלכלית, ועם זאת חלק לא מבוטל מבני הקבוצה, בעיקר הצעירים שבהם, מצטיינים ברמה גבוהה יחסית של מובילות, וחלקם מאייש עמדות מפתח בשירות הציבורי ובמפעלי תעשייה סמוכים.

הקבוצה השנייה היא של תושבים ממוצא הודי שעלו ארצה בשנות השישים. גם החברים בקבוצה זו מצטיינים בחולשה סוציו-אקונומית. חברי הקהילה ההודית בירוחם, ובעיקר המבוגרים שבהם, נוטים לדפוסים היררכיים-חמולתיים. אופי זה בא לידי ביטוי בתופעה רווחת שבה הרוב המכריע של בני הקהילה (כ-70%) נוהג בעתות בחירות לרשות המקומית להצביע כאיש אחד בעד המועמד שעליו המליץ מנהיג הקהילה.²¹

הקבוצה השלישית היא של חרדים המורכבת בעיקר מחוזרים בתשובה וממספר קטן של דמויות רבניות שהגיעו ממרכז הארץ (בעיקר בני ברק וירושלים) והשתקעו בעירה מאז שנות השמונים והתשעים. גם החברים בקהילה זו מצטיינים בדפוסים היררכיים. לרוב, במערכות הבחירות הם נוהגים לתמוך כאיש אחד במועמד מסוים בהתאם להנחיות של רבנים ושל מוסדות חרדיים מקומיים וחוף-מקומיים (מרביתם מזדהים עם מפלגות חרדיות כמו 'אגודת ישראל' ו'ש"ס).

הקבוצה הרביעית היא של עולים, רובם המכריע ממדינות חבר העמים.²² בשנת 2007 – 20.4% מתושבי ירוחם היו עולים.²³ הפרופיל של קבוצה זו בירוחם איננו מהווה חתך מייצג של כלל העולים בישראל, ומעיקרו משקף קטגוריה חלשה מאוד: שיעור גבוה מהעולים תושבי ירוחם הוא של קשישים (+60) (16% בהשוואה ל-11% בכלל האוכלוסייה).²⁴ כמו כן יש ייצוג חסר של צעירים (בגילאי 22-40) מקרב העולים (15% מכלל העולים בירוחם, בהשוואה ל-28% בכלל אוכלוסיית ישראל).²⁵ כמו כן, בשנת 2007 עמד מספר העולים המטופלים במחלקת הרווחה של המועצה המקומית על 802 (מתוך 1868 עולים). כלומר, כמעט 43% מהעולים בירוחם מטופלים במחלקת הרווחה.²⁶ חיי החברה והתרבות של יוצאי חבר העמים נושאים אופי מאוד קהילתי-מקומי: המבוגרים

20 הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, הרשויות המקומיות בישראל.

21 ריאיון, בן-ציון טלגאוקר.

22 כ-95% מכלל העולים בירוחם הם מקרב יוצאי חבר העמים.

23 שנתון סטטיסטי לנגב, באר-שבע: מרכז הנגב לפיתוח אזורי, שנים נבחרות.

24 נתוני משרד הקליטה כפי שנמסרו למחלקת הרווחה במועצה המקומית ירוחם.

25 שם.

26 שם.

שבהם נוהגים להשתתף במועדוני זמר ובמועדוני וטרנים (ותיקי מלחמת העולם השנייה) הממוענים בעיקר לבני הקהילה; כמו כן, קבוצה זו נוטה להיבדלות מסוימת ביחס לשאר הקבוצות בירוחם.²⁷

הקבוצה החמישית, הקטנה ביותר אולם משמעותית ביותר, היא זו של בני ובנות 'הגרעינים'. מדובר באוכלוסייה מקרב הציבור הדתי-לאומי, רובם המכריע ממוצא אשכנזי, שהגיעו לירוחם (בעיקר מירושלים) בקבוצות ובבודדים בגלים שונים.²⁸ מבחינה פוליטית-אידאולוגית קבוצה זו איננה עשויה מקשה אחת: יש מהם בעלי אוריינטציה דתית-ליברלית (כשליש) ויש לעומתם בעלי אוריינטציה שמרנית בגוון דתי-ימני-תורני אידאולוגי מאוד (כשני-שלישים).²⁹

קבוצת 'בני הגרעינים' היא בעלת משקל סגולי: חברה מצטיינים בפרופיל כלכלי-חברתי חזק ומבוסס. הרוב המכריע של בניה הם בעלי השכלה אקדמית והם משולבים בעשייה חברתית באזור הדרום: מהם בין 60 ל-70 איש ואישה משמשים בתפקידי הוראה וחינוך בבתי הספר היסודיים והתיכוניים בדימונה, בירוחם ובבאר-שבע. עוד חלק משמש עובדים סוציאליים במועצה המקומית ירוחם (כעשרה) וחלק קטן יותר (3) כרופאים.³⁰

מאפיין מרכזי של קבוצה זו הוא האוריינטציה האידאולוגית החזקה של חברה: בני הגרעינים מצטיינים בשאיפה חזקה להקרין מעצמם ולהשפיע על סביבתם.³¹ הפרופיל האליטיסטי והיומרה להשפיע מתבטאים בשפע יזמות שיצאו אל הפועל בדמות הקמת מוסדות שונים בירוחם במרוצת שנות התשעים והאלפיים.³²

²⁷ נ' סיבוני-גלילי, (2009). מועצה מקומית ירוחם: פרופיל קהילתי, מיפוי שירותים ומיפוי צרכים, ירוחם: מחלקת הרווחה של המועצה המקומית.

²⁸ הגל הראשון הגיע בסוף שנות השבעים כחלק מגרעיני הנח"ל המשימתיים של תנועת בני-עקיבא.

²⁹ נתונים על-פי: אורי ליברטי.

³⁰ נתונים על-פי: אלישיב רייכנר.

³¹ ריאיון, טוטי גוטמן; ריאיון, אלישיב רייכנר.

³² למשל, מדרשת 'ביחד' – אכסניית נוער שהוקם על ידי שמוליק בן-שלום יוצא הקיבוץ הדתי סעד; בית הספר התיכון האקסקלוסיבי 'קמה', שהוקם על ידי תמי ביטון-רביצקי (בתו של חתן פרס ישראל פרופ' אבי רביצקי); 'במדבר' – 'בית מדרש יוצר' – פרי יזמה של בת הגרעינים המקומיים בשם דבי גולן (נבנה בעקבות רצח רבין).

לצד שפע היזמות והרצון להשפיע, נוכחותם של בני הגרעינים יצרה בירוחם גם מתח חברתי ופוליטי. חלק מהוותיקים אדיש לקבוצה זו; אחרים רואים בהם נטע זר,³³ ויש אף מהם הרואים בנוכחותם ובמצעם התרבותי ביטוי לפטרנליזם והתנשאות.³⁴

גם המנהיגות המקומית איננה אדישה לנוכחותה של קבוצת הגרעינים-החדשים, שכאמור יש לה משקל סגולי עצום. יתר על כן, כפי שאראה, התפיסה ההדדית של קבוצות שונות בירוחם, את עצמן ואת זולתן, היא גם פועל יוצא של האופן שבו המנהיג ביקש לתווך בין הקבוצות.

³³ נ' סיבוני-גלילי, (2009). מועצה מקומית ירוחם: פרופיל קהילתי, מיפוי שירותים ומיפוי צרכים, ירוחם: מחלקת הרווחה של המועצה המקומית.

³⁴ ריאיון, דני לוגסי; ריאיון, ברוך אלמקייס.

5. ברוך אלמקייס: 1983-1991; 2003-2005

רקע כללי

ברוך אלמקייס הוא הבן הבכור לבית אלמקייס המונה 12 אחים ואחיות. הוא נולד במרכז שבמרוקו בשנת 1953 ועלה עם הוריו ארצה (1961) הישר לדימונה. את לימודיו התיכוניים סיים בבית הספר התיכון הדתי המקומי, ומשם המשיך ללמוד באוניברסיטת בר-אילן כלכלה ומינהל עסקים. בפרק זה של חייו חש אלמקייס ניכור וקיפוח, וכפועל יוצא החליט, עם קבוצת חברים, להשתלב בפוליטיקה המקומית: הוא התמודד בבחירות לאגודת הסטודנטים, ניצח וכיהן כיושב ראש בין השנים 1974-1977. כאשר סיים את לימודיו חזר אלמקייס לדרום ושימש מנהל סניף בנק בירוחם בין השנים 1978-1983. ערב הבחירות המוניציפליות בשנת 1983 הציע אלמקייס את מועמדותו לתפקיד ראש המועצה המקומית ירוחם מטעם מפלגת העבודה. הוא התמודד, ניצח והנהיג את העיירה עד לשנת 1991. בסוף שנות השמונים גאתה הביקורת על אלמקייס: גורמים מקומיים וחוץ-מקומיים הציפו את משרד הפנים בתלונות על התנהלות לקויה של ראש המועצה. ב-1991 מינה משרד הפנים ועדת חקירה לבדיקת ההתנהלות המוניציפלית בירוחם, ובדו"ח חמור מאוד שפרסמה נקבע כי אלמקייס היה מעורב במעשי הונאה, מרמה ושערוריות כספיות רבות.³⁵ בעקבות ממצאי הדו"ח, ולאחר פניות רבות ועתירות לבית המשפט הגבוה לצדק, הורה שר הפנים – אריה דרעי – לפזר את המועצה ולהדיח את העומד בראשה.

ב-1992 נערכו תושבי ירוחם לבחירות. אלמקייס ביקש שוב את אמון התושבים, אך הפסיד לצעיר אלמוני (מוטי אביסרור) ויצא למדבר הפוליטי. בין השנים 1992-2003 עבד אלמקייס לפרנסתו כעצמאי בתחום עיצוב רהיטים (בשנת 1998 ניסה אלמקייס, שוב, להחזיר את מוסדות השלטון לידי אף כשל). בנובמבר 2003 חזר אלמקייס לזירה הפוליטית ולמוקד ההתעניינות הציבורית. בפעם החמישית בחייו התמודד על תפקיד

³⁵ משרד הפנים, ירושלים (אוגוסט, 1991). ועדת החקירה לתפקודה של המועצה המקומית ירוחם – סיכום דיוני הוועדה.

ראש המועצה, ובתום מערכת בחירות סוערת ניצח את יריבו – אביסרור – בפער קולות זעום.

הפרק השני של אלמקייס בהנהגת ירוחם (2003-2005) היה קצר יחסית ורווי סערות ציבוריות. חשוב לציין כי הופעתו של אלמקייס בזירה המוניציפלית בפרק היסטורי זה הייתה שונה תכלית השינוי בהשוואה לפרק הראשון, כאשר שימש ראש המועצה בשנות השמונים. פרק זה הצטיין במגמה ברורה מצד משרד הפנים לריסון רשויות מקומיות שהתנהלותן לא עלתה בקנה אחד עם עקרונות המינהל התקין, תוך שקברניטי המשרד אינם מהססים להתערב בנעשה היכן שהסתמנה חריגה ניכרת בהוצאות הרשות המקומית (רוזביץ' ואמרני, 2001; רזין, 2003).³⁶

על אף השינויים האמורים, לא שינה אלמקייס מאורחותיו והתנהל באופן דומה לתקופת כהונתו בשנות ה-80. המועצה המקומית בראשותו העמיקה את הגירעון בקופת המועצה: כתום שנה ורבע מאז נכנס לתפקיד, גדל הגירעון משמונה מיליון ל-25 מיליון שקל, וכתום שנתיים מאז נכנס לתפקיד עמד הגירעון על 36 מיליון שקל. עובדים לא קיבלו משכורות, חובות לא שולמו לספקים, וכתוצאה מכך שותקו מוסדות ציבור רבים. בשנת 2004 הורה מנכ"ל משרד הפנים על מינוי חשב מלווה למועצה המקומית, ונימק זאת "במסגרת החלטה אסטרטגית של המשרד למנות חשבים מלווים לרשויות שלא משלמות בזמן שכר לעובדים".³⁷ מלבד זאת ובה בעת התרבו התלונות על אלמקייס מבית ומחוץ, והוא נאלץ להתמודד מול מועצה 'לעומתית'. כמו כן, במרס 2005 פרסם תושב מקומי עצומה בה קרא "למרי אזרחי נגד אלמקייס", ועליה חתמו כ-900 מתושבי ירוחם.

בעקבות אירועים אלו החליט שר הפנים בשעתו – אופיר פז-פינס – בקיץ 2005 למנות ועדת בדיקה למועצת ירוחם. הוועדה נקבה בתאריך מסוים והמליצה כי אם עד אז לא יאושר תקציב המועצה יורה שר הפנים על סיום כהונת המועצה ויפזר אותה ואת העומד בראשה. אלמקייס נכשל בהעברת התקציב השנתי של המועצה המקומית; הוא עתר לבית

³⁶ כך למשל, חוק ההסדרים המוצע לשנת 2004 נבנה באופן שבו הרשויות המקומיות בישראל הוכנסו למשטר של ניהול כספי תקין ויעיל. החוק הגדיר מספר עילות למינוי חשב מלווה, לפיזור מועצה של רשות מקומית או להדחת ראש הרשות ומינוי ועדה ממונה – במקרה של גירעונות מעבר לסף מסוים ואי-צמצום הוצאות וכוח אדם; כמו כן הסמיק החוק את שר הפנים למנות ממונה על גביית המסים העירוניים ברשות מקומית הסובלת משיעורי גבייה נמוכים. בתוך: ע' רזין, (2003). **כיצד להבטיח איחוד רשויות מקומיות או "בלי גזרים זה לא יעבוד"**. ירושלים: מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות.

³⁷ בתוך: פרץ, ספיר (2004.11.25) "דוגמה אישית: ראש המועצה המקומית ירוחם עקב אחר מנכ"ל משרד הפנים – והיכה אותו", **גלובס**.

המשפט העליון בבקשה לקבל סעד בעניין (יוני 2005),³⁸ אך זה דחה את עתירתו.³⁹ ב-8 לנובמבר 2005 החליט שר הפנים להדיח את אלמקייס מתפקידו כראש המועצה המקומית וב-13 לנובמבר 2005 מינה את עמרם מצנע לעמוד בראש המועצה המקומית.

דינמיקה פוליטית זו שמצאה ביטוייה בשרשרת האירועים הנזכרים, היא פועל יוצא של נסיבות ואילוצים כלכליים ופוליטיים, מקומיים וחוף-מקומיים. בד בבד, כפי שאראה דינמיקה זו נבעה, בין השאר ובעיקר, מאופיו המיוחד של אלמקייס ומתפיסת עולמו החברתית והפוליטית.

חזון ורציונל פיתוח עירוני

באופן הצהרתי וכללי, אלמקייס ייחל למצב שבו תושבי ירוחם ייהנו מעצמאות כלכלית ובבוא היום יתנתקו מהתלות הכרונית בו שרויה העיירה הדרומית.⁴⁰ עם זאת, חזון זה לא היה בהיר דיו; הוא עלה וצף במשתמע ובהקשרים מאוד ספציפיים. סקירה כלל-מערכתית הראתה כי גם אם אלמקייס הציב חזון ואופק עירוני, התעמעמו אלו מכוח סגנונו הפרובוקטיבי (להלן) ומכוח נטייתו החזקה לפרקטיקה, ל'תכלס': כאשר הוא נדרש לסקור את הישגיו, אלמקייס התהדר בשורה של הישגים קונקרטיים בתחום הפיתוח הפיזי והסביבתי. בעיקר הוא גאה בכך שבשנות הנהגתו נבנו בירוחם שכונות חדשות ופרויקטים בעלי בולטות ציבורית.⁴¹

אלמקייס, בעל תואר ראשון בכלכלה, ראה את רציונל הפיתוח מתוך אסטרטגיית הפיתוח הכלכלי-עירוני הקלאסי. הוא ייחל להגברת קצב הגידול של היישוב כדי לאפשר הגדלת תקנים והגדלת הנפח והמגוון של השירותים העירוניים.⁴² כמו כן, נהג לשאוב את כלי המדיניות של הפיתוח המקומי מתוך עקרונות מוכרים, כגון: "יתרון יחסי", ו"מאסה קריטית של אוכלוסייה".⁴³ למשל, הוא נוכח לדעת כי לירוחם יתרון יחסי במונחים של אקלים ("תנאים מצוינים לחולי אסטמה")⁴⁴ ופוטנציאל לפיתוח תיירותי. מתוך הכרה זו

³⁸ בג"ץ 10769/05 ברוך אלמקייס נ' שר הפנים, עמ' 4.

³⁹ ניר וייס, NFC.co.il: ביקורת בג"ץ על התנהלותו של ראש מועצת ירוחם בהעברת התקציב.

⁴⁰ ריאיון, אלמקייס; ריאיון, דוד אברג'ל.

⁴¹ אלישיב רייכנר. ערב ראש השנה תשס"ה (אוקטובר, 2004). "ברוך אלמקייס, בראיון ללא דבש, לכבוד ראש השנה". ידיעון מקומי.

⁴² שם.

⁴³ ריאיון, אלמקייס.

⁴⁴ ריאיון, אלמקייס.

השליך יהבו על השקעות ענק ועל גיוס כספים מתורמים וממשרדי ממשלה לטובת פיתוח ושיקום אגם ירוחם – ספינת הדגל של מאמצי הפיתוח שלו בקדנציה האחרונה.⁴⁵

אלמקייס ראה את הפרמטרים להצלחה עירונית מתוך בחינה של טווחי זמן קצרים. במערכת הבחירות של שנת 2003 הוא יצא כנגד "תהליכים ארוכי טווח"⁴⁶ – המוטו שאימץ יריבו – אביסרור. כמו כן, את האיות והרמה של תוצרי המדיניות הוא ביקש להעריך במונחים ריאליים, בערכים הניתנים לכימות, או במונחי 'השורה התחתונה' בערכיה הפרקטיים. ביטוי מובהק לכך ניתן לראות בתפיסת עולמו החינוכית. בניגוד להשקפת יריבו – מוטי אביסרור (להלן), אלמקייס איננו מפחת מערכה של ההשכלה 'המקצועית'. בסולם הסטטוס והיוקרה שהוא מציב לנגד עיניו, הוא אינו רואה בהשכלה פרקטית ובמה שמקובל להגדיר כ'חכמת חיים' – קטגוריות שליליות:

אני לא מקבל את כל הרעש סביב מהפכת תעודת הבגרות בירוחם. היום, אחרי כמה שנים, אני רואה את הבוגרים של ירוחם שלמדו מכונאות, ספרות, נגרות. חלקם עצמאיים, בעלי עסקים. הם צוחקים עליך: 'אתה למדת? אני למדתי! למדתי איך לעבוד עליך'.⁴⁷

קווים אלו במבנה התפיסה של אלמקייס אמנם מסבירים את מכניזם הפיתוח והמדיניות בפועל שנקט. ואולם בכך אין די. מנהיג זה, שנטה לראות את הפרמטרים להצלחה עירונית בעיקר ברמת התוצאה (ולא התהליך), במונחי 'השורה התחתונה', נתקל בחסמים רבים ובקשיים ברמת היישום של המדיניות. במידה שהצליח, או נכשל, בקידום סדר יומו נבע הדבר גם ובעיקר ממרכיבי אופי ואישיות. כפי שאראה, יכולתו, או אי-יכולתו לרתום משאבים מקומיים וחץ-מקומיים לטובת מינוף היעדים והחזון שבהם האמין נבעו באופן ברור מסגנונו המיוחד ומגישת הפעולה בערוצים פוליטיים וחברתיים שונים.

סגנון אישי, תמריצים, הנעה וגיוס משאבים

דמותו של ברוך אלמקייס מתייחדת בשילוב סגנוני ותפיסתי מיוחד. רבים מוותיקי ירוחם חולקים תחושה של קרבה וחמימות כאשר הם שוהים במחיצת אלמקייס. דני לוגסי, פעיל פוליטי צעיר, מסביר:

כשאני אתו אני מרגיש מעטפת של חמימות.⁴⁸

⁴⁵ אלישיב רייכנר. ערב ראש השנה תשס"ה (אוקטובר, 2004). "ברוך אלמקייס, בראיון ללא דבש, לכבוד ראש השנה". **ידיעון מקומי**.

⁴⁶ שם.

⁴⁷ ריאיון, אלמקייס.

תחושת 'החמימות' נובעת בין השאר מהרושם שאלמקייס הותיר בקרב חלק גדול מתושבי ירוחם כדמות של מנהיג עממי, מאוד מקומי, ישיר ואותנטי. אלמקייס, שרבים בירוחם מתארים כאדם נבון מאוד ובו-בזמן אמוציונלי, מצטיין ביכולת מרשימה לתקשר עם סביבתו. פעמים רבות הוא ימצא משוחח ברחוב עם תושבים כשאלה דרוכים וקשובים לדבריו קשב רב. היכולת המרשימת והאפקטיביות ברמת התקשורת הבין-אישית נעוצים בכישרון של אלמקייס לדבר אל בני שיחו בשפה פשוטה תוך שהוא פורט על נימים מקומיים. כך למשל, כדי להעניק אסמכתא לטיעונו הוא נוהג לתבל את לשונו בניבים ופתגמים עממיים, לרוב מהרפרטואר המרוקאי-עממי. כמו כן, אלמקייס נחן ביכולת תאטרלית מרשימה ובשפת גוף עשירה ומפותחת: לאות ביטחון ואמונה עזה בטענתו, הוא מתקרב לבן שיחו ומביע בתנועת הגוף את המסר. כאשר הוא מעוניין ללעוג ליריביו (בעיקר בסיטואציות אינטימיות), הוא מעוות את פניו ויוצר רושם משכנע ביותר.

עוד מאפיין סגנוני, אופייני מאוד ומסביר אותה 'תחושת חמימות ועממיות', הוא נטייתו לספונטניות: אלמקייס משתלב בסביבה המקומית באופן 'חלק' ונוטה לדחוק הצידה גינוני טקס ורשמיות. כך למשל, כאשר הוא עובר במרכז המסחרי של ירוחם ונתקל בחבורת מקומיים יושבים במסעדה, הוא נוהג להצטרף אליהם ולהסב עמם לשתיה ולסעודה.⁴⁹

העממיות, הישירות והספונטניות שואבים גם מהפילוסופיה הפוליטית של המנהיג. אלמקייס גיבה את סגנונו בתפיסה הרואה צורך וערך **בהגדלת הנגישות** הפוליטית של האזרח הפשוט למנהיג. ביטוי מובהק לגישה זו – גישת הפוליטיקה הישירה – ניתן למצוא בנוהג שביסס בעת ששימש ראש מועצה בקדנציה האחרונה: אחת לשבוע, בימי שלישי בשעות אחר הצהריים, היה אלמקייס נוהג לקבל לשכתו תושבים שהיו מעוניינים להיפגש ולשוחח עמו באופן אישי. בימי קבלת הקהל הייתה דלת לשכתו פתוחה לכל דיכפין, ללא בקרה כלשהי, או מכניזם אשר יווסת את זרם הנכנסים לפי קריטריון כלשהו. נוהג זה יצר בבניין המועצה עומס ולחץ אשר שיוו למקום "אווירה של שוק".⁵⁰ כאשר מקורבים הציעו לראש המועצה לשלב מנגנון בקרה, או ויסות של זרם הנכנסים, למשל בצורת התקנת זמזם, הם נענו בשלילה. אלמקייס נעמד על רגליו האחוריות והסביר בטון עקרוני לתושבים ולשוחרי טובתו: "ביום שבו ישימו לי זמזם אני לא יהיה ראש מועצה".⁵¹

⁴⁸ ריאיון, דני לוגסי.

⁴⁹ ריאיון, עמי רביבו.

⁵⁰ אלישיב רייכנר. ערב ראש השנה תשס"ה (אוקטובר, 2004). "ברוך אלמקייס, בראיון ללא דבש,

לכבוד ראש השנה". **ידיעון מקומי**.

⁵¹ ריאיון, אליהו ועקנין.

את העיקרון הזה – הגדלת הנגישות לציבור הרחב, לאיש הפשוט – ביקש אלמקייס להנחיל גם לצוות הפקידים והעוזרים. בסגנון מאוד אופייני היה נוהג להציג בפני מקורביו מצב היפותטי כלהלן:

יש לך שני מכשירי טלפון על השולחן. אתה יודע שעל הקו האחד ממתין לך שר התשתיות, ועל הקו השני ממתין לך גברת מסעודה אזולאי מירוחם. למי אתה עונה קודם?⁵²

אם הנמען היה משיב שהיה מעדיף את הגורם הניצב בראש ההיררכיה הפוליטית, היה אלמקייס מניד ראשו בתנועת שלילה, ומבהיר: "יש לתת קדימות לתושב המקומי ללא דיחוי".⁵³ דוד אברג'ל – עוזרו האישי של אלמקייס בין השנים 2004-2005, ומי שליווה אותו צמוד, מעיד כי היפותזה זו לא הייתה מניפולציה או רטוריקה ריקה. בעניינים מעין אלה היה אלמקייס כן ואותנטי, בבחינת 'נאה דורש ונאה מקיים'. לא אחת, מעיד אברג'ל, היה אלמקייס מאחר לישיבות חשובות בוועדות הכנסת שהתקיימו בירושלים כיוון שבאותו יום קיבל טלפון בהול על מצוקה נוראה של משפחה מסוימת.⁵⁴

בכלל, אלמקייס רגיש מאוד למצוקת האנשים קשי-היום בירוחם. רגישות זו, לצד עמדה מאוד ביקורתית כלפי הפקידות המקצועית (להלן בהרחבה), היוו שילוב 'קטלני' – מתכון כמעט בדוק להתפרצויות זעם. המקרה הבא, שעליו מעיד עוזרו – אברג'ל – משקף תכונה זו.

באחד מימי העבודה השגרתיים נודע בעיירה על תושב מקומי, אב למשפחה, המתעלל בילדיו. באותה עת שהה אלמקייס בלשכתו ובה נכחו גם עוזרו האישי ועובדת רווחה. עם היוודע הדבר הרים אלמקייס טלפון בהול למנהלת אגף הרווחה של מחוז הדרום, ובסגנון אופייני הטיח בה בטון תקיף: "איפה אתם?! בשביל זה משלמים לכם משכורת?!".⁵⁵ בנוסח מעט לקוני השיבה הפקידה לראש המועצה: "יש מחסור בתקנים לעובדים סוציאליים בגלל קיצוצים". בדרכו הססגונית והציורית הטיח אלמקייס בפקידה הבכירה בנוסח: "על רוגלך ובייגלה אין לכם קיצוצים ולשלוח עובד סוציאלי יש לכם קיצוצים?!". וטרק את השפופרת בזעם.⁵⁶ עוזרו האישי מעיד כי כאשר עובדת הרווחה יצאה מהלשכה פרץ אלמקייס בבכי.⁵⁷

⁵² ריאיון, דוד אברג'ל.

⁵³ ריאיון, דוד אברג'ל.

⁵⁴ ריאיון, דוד אברג'ל.

⁵⁵ ריאיון, דוד אברג'ל.

⁵⁶ ריאיון, דוד אברג'ל.

⁵⁷ ריאיון, דוד אברג'ל.

בכלל, אלמקייס הותיר רושם ברור של מנהיג עם הרבה חמלה. מקורבים לאלמקייס מעידים כי היה נוהג תדיר להסתובב ברחובה של עיר, ועם עוזריו היה מתפנה באופן ספונטני לשיחות עם צעירים וצעירות מובטלים, או כאלה שסבלו מקשיים כלכליים. היו מהם שתינו צרותיהם בפני ראש המועצה והותירו רושם שהם נזקקים לסיוע מיד. במצבים כאלה נטה אלמקייס לספק פתרון מדי ונקודתי. עמי רביבו – מקורב לאלמקייס – מעיד:

אני זוכר, יום אחד באה אישה מבוגרת. בוכה. ניתקו לה את החשמל בבית כי לא שילמה בזמן. ברוך רואה את זה ושולף מהארנק שלו את הבנקט. הוא אומר לי את הקוד הסודי ושולח אותי להוציא לה כסף. **‘עכשיו’** [בהטעמה], הוא אומר לי, **‘עכשיו’** תשלם לה את חשבון החשמל. היו הרבה מקרים כאלה. המון. הוא דאג למובטלים. אני זוכר למשל, שבחור אחד, מסכן, ברוך מצא לו עבודה. באנו בבוקר לבחור, והוא [אלמקייס, י"ד] אומר לי בדרך לאוטו: 'עמי, תניע. היום [בהטעמה, י"ד] הבחור מתחיל לעבוד!⁵⁸

פעילים שהיו עדים לאירועים מסוג זה התפעלו מהיכולות של מנהיגם לפתור את הבעיה במקום. אלמקייס היה מותיר בקרב המונהגים רושם של פוליטיקאי "מאוד אנושי".⁵⁹

שילוב התכונות הנזכרות – הרגישות למצוקה, הספונטניות, המידיות והעממיות – ביססו את דמותו של אלמקייס בקרב חלק מהתושבים, בעיקר הרובד הוותיק המזרחי, כמנהיג "אותנטי". פלח אוכלוסייה זה, שידע אכזבות רבות, ניכור מצד הממסד, היסטוריה של ועדות קרואות ו'הצנחה' מלמעלה של ראשי מועצה, חש כי לפניו דמות של מנהיג שצמח מן המקום ולא הוצנח אליו.

לכאורה, שילוב זה של תכונות – האופי, הסגנון והפרקטיקות החברתיות – משקף דגם תרבותי-פוליטי שבו יסוד ברור של שוויון: נגישות גבוהה של האיש הפשוט למנהיג. אולם, בחינה מדוקדקת מבהירה כי זוהי ראייה מתעתעת, וכי למעשה מכלול היחסים של אלמקייס עם המונהגים משקף **מבנה אישיות היררכי** הנשען על מבנה חברתי היררכי ומבסס אותו. מתוך מספר רב של עדויות נראה כי אלמקייס מתנהל ומנהל אווירה חברתית שבה רמה גבוהה של סולידריות; בד בבד, הוא שידר לסביבתו ציפייה לכפיפות בפני הסדר הפוליטי שהוא מציע. שילוב זה של אוריינטציות – סולידריות ובו-בזמן כפיפות לסדר הפוליטי – מסגיר תרבות פוליטית **היררכית** (Wildavski, 1987). לצד ביטויים אותנטיים וכנים של סולידריות עם קבוצת השייכות, אלמקייס אינו מעניק למקומיים כלים פוליטיים, ובעיקר פסיכולוגיים-חברתיים, בעזרתם יוכלו לטפס מעלה בסולם הסטטוס (ביזור אחריות, חשיבה ביקורתית ועוד). יתר על כן, כפי שאראה, יחסי

⁵⁸ ריאיון, עמי רביבו.

⁵⁹ ריאיון, עמי רביבו; ריאיון, דוד אברג'ל.

הגומלין בינו לבין המונהגים משקפים פרקטיקות של הכפפה ושל ביסוס וחיזוק יחסי התלות בין המנהיג לתושבים.

את הממד ההיררכי ניתן לזהות דרך קווים רעיוניים, גלויים וסמויים, שבבסיס יחסי הגומלין בין המנהיג למונהגים – תושבים, חברי מועצה ופקידים.

פקידים ופעילים מקומיים מעידים כי אלמקייס לא נוח ליחסי עבודה שבהם נוהגת חלוקת אחריות וביזור סמכויות. הם ציינו כי הוא "צנטרליסט", "אינו מבזר סמכויות",⁶⁰ אדם שקשה לו מאוד לעבוד נוכח כוחה המרסן של הפקידות המקומית והלאומית⁶¹ (במידה שזו ביקשה להתנהל על פי אמות מידה מקצועיות ואוניברסליות). הוא נהג להפקיע סמכויות מפקידים ולהפך את האיזון הגלום בחלוקת האחריות בין הדרג הנבחר לדרג המקצועי. האירוע הבא, אחד מני רבים, משקף זאת.

בראשית שנות התשעים פנה אלמקייס ליוסי [שם בדוי] – תושב מקומי ותיק, בעל השכלה אקדמית וביקש ממנו לנהל את המתנ"ס המקומי. יוסי השיב בחיוב אך הוסיף: "בסדר, אבל מה עם מכרז?" אלמקייס השיב לבן-שיחו בטון פסקני: "מה מכרז?! מי מכרז?! כאן אני קובע".⁶²

אלמקייס נהג לגבות את דרישותיו בדרך של הטלת מרות ("אני קובע"), או בדרך של תגמול, שלרוב נשא אופי אקטסרינזי, מידי וקצר טווח: הוא ניהל יחסי חליפין, תן וקח, שביטוי מרוכז במיוחד שלהם נצפה ערב הבחירות למועצה המקומית במחצית השנייה של שנת 2003. פקידים בכירים במועצה מעידים כי באותם ימים "הוא פיזר הרבה הבטחות להרבה אנשים (כך שגם לא היה לכך כיסוי)".⁶³ בהקשר זה, 'ההבטחות' קודדו כגומל עבור תמיכה פוליטית ונשאו אופי צר ומידי, כגון תעסוקה במועצה.

אלמקייס הותיר רושם ברור, כן ואמתי שהתושב, האיש הפשוט, עומד במרכז הפעילות הפוליטית. בד בבד, הוא הצפין ושידר לבני שיחו את ההכרה בכך שאין סימטריה בין בעלי תפקידים נבחרים, וכן את ההכרה בכך שחוסר הסימטריה איננו עניין הנתון לערעור. האירוע הבא מבטא באופן תמציתי גישה זו וסגנון זה.

⁶⁰ ריאיון, דני לוגסי. כמו כן, על אופיו הריכוזי מעיד ד"ר ח ועתד החקירה לתפקוד המועצה המקומית מאוגוסט 1991. מחברי הד"ר ח כתבים: "החלטות (של אלמקייס, י"ד) התקבלו ללא הקפדה על מינהל תקין, המועצה 'נוטרלה' משותפות בקבלת החלטות". **ועדת החקירה לתפקודה של המועצה המקומית – ירוחם. סיכום דיוני הוועדה.** ירושלים: משרד הפנים, עמ' 5.

⁶¹ ריאיון, דני לוגסי; ריאיון, דפנה אברהם; ריאיון, עמי רביבו.

⁶² ריאיון, יוסי (שם בדוי).

⁶³ ריאיון, אריה מימון; ריאיון, יוסי (שם בדוי).

באחד הימים במהלך שנת 2004 נועד אלמקייס לפגישת עבודה עם הנהלת מפעל 'רותם' בירוחם. לפגישה, שמטרתה הייתה מינוף הנוכחות של התאגיד הכלכלי בירוחם לטובת "תרומה לקהילה", הצטרף – דוד אברג'ל – עוזרו האישי. אברג'ל הוא תושב ירוחם ששהה בארצות הברית שנים רבות. הוא נערך לפגישה מבעוד מועד ושקד על הכנת מצגת ובה תיאור הצרכים הקהילתיים של ירוחם שלוותה בהסברים משכנעים. בדרכם לפגישה ביקש אברג'ל להסביר לראש המועצה את ההיגיון במצגת והציע חלופה משופרת לעבודה מול הנושאים ונותנים. אלמקייס דחה את הצעת העוזר, אך לא גיבה את טענתו ברצינות, או באסטרטגיה שונה. הוא הפטיר לעבר בן-שיחו בנוסח: "דוד, יש לך עוד הרבה מה ללמוד",⁶⁴ וזאת כאשר שפת הגוף של אלמקייס אומרת ביטול ולזלזול מופגן בהצעת העוזר.⁶⁵ למעשה, אלמקייס גיבה את עמדתו בעצם חוסר הסימטריה היסודית בינו לזולתו.

בכלל, בהקשרים חברתיים, בעיקר פנים-מקומיים, אינטימיים, אלמקייס נטה להדגיש את מעמדו בהיררכיה. מוטיב זה עובר כחוט השני ביסוד הדיאלוגים שהוא מנהל עם סביבתו. במסגרת הבנה זו של המציאות, אלמקייס נטה להדגיש כי בני האדם אינם שווים ביכולותיהם לפלס דרך ללבם של מקבלי החלטות בדרג הגבוהה של ההיררכיה השלטונית, בו-בזמן ביקש לשדר לבני שיחו כי לנוכח שונות זו, הוא נהנה מיתרון יחסי. בריאיון למחקר זה הוא מסביר:

תראה, אני [בהטעמה], אם אני רק רוצה, כן, מחר [בהטעמה] אני מפזר את המועצה של עמרם מצנע! פשוט: אני מגיע לבית של מאיר שטרית, ביבנה (שר הפנים, "ד). טוב, באים אתי עוד כמה עשרות מירוחם ואנחנו שובתים שביתת שבת. לא זזים. לא זזים עד שהוא מפזר את המועצה. בינתיים, אתה יודע, אוכלים שִׁכְנָה (במרוקאית: חמין, "ד), פיוטים.⁶⁶

המובאה האחרונה משקפת עוד מרכיב, חשוב, שמעגן את דמותו של המנהיג כדמות היררכית-מסורתית: את הרציונל להתלכדות סביב המנהיג ואת הקשר בין הפרטים בקבוצה משתית אלמקייס על בסיס המסורת המקומית (חמין ופיוטים – שילוב של אוכל ומוסיקה האופייני ליהודי מרוקו בשבתות).

באופן תאורטי, הנטייה לעקוף את הבירוקרטיה, או להכפיפה, אמורה לייצר קונפליקט בין הדרג הנבחר לדרג המקצועי. ואמנם, בקדנציה האחרונה, בין השנים 2004-2005 – כאשר משרד הפנים כפה על והתערב בניהול המועצה המקומית ירוחם (מינוי חשב מלווה), נצפו מאבקים מרים בין אלמקייס לבין בעלי תפקידים בכל שדרות ההיררכיה הפקידותית,

⁶⁴ על פי ריאיון, דוד אברג'ל.

⁶⁵ ריאיון, דוד אברג'ל.

⁶⁶ ריאיון, אלמקייס.

בפרט נוכח מנהלים 'מוצנחים' (מהנדס המועצה וגזבר המועצה) שלא היו מוכנים לסור למרותו.⁶⁷ ועדת הבדיקה שמינה שר הפנים משנת 2005 מצאה כי מערכת היחסים בין אלמקייס לבין הפקידות "הנה גרועה ביותר",⁶⁸ דבר שהביא למצב שבו "השדרה הניהולית של המועצה התדלדלה באופן דרסטי".⁶⁹

משלל הנתונים והעדויות עולה דיוקן של מנהיג המצטיין באופי דואלי, לכאורה סותר: אלמקייס מצטיין באוריינטציה עממית, ישירה ובו-בזמן צנטרליסטית-היררכית. עמי רביבו, בעל מסעדה מקומית, חבר קרוב ותומך של אלמקייס, מאשרר דיוקן זה:

יום אחד הוא מתנהג אתך כמו דיקטטור. למחרת, אתה רואה אותו 'עמך': הוא היה בא מתייעץ אתי: 'עמי, איך העניבה, בסדר? התסרוקת בסדר?'⁷⁰

מבחינה מסוימת, דואליות זו משקפת מכלול של תפיסות וערכים משלימים ולא בהכרח סותרים. החוקר הארווי גולדברג, שזיהה שילוב לכאורה-סותר זה בחברות מסורתיות (Goldberg, 1980:45), מסביר כי המגע האישי, הספונטניות והישירות אינם עומדים בפני עצמם אלא משמשים את המנהיג כאמצעי לביסוס ההיררכיה, להגברת הציפייה מהמונהגים לשתף פעולה עם המנהיג ביום פקודה (בחירות ועוד). באופן כללי, שילוב זה, כך גולדברג, עולה בקנה אחד עם דגם המנהיגות הקליינטליסטית, או יחסי פטרון-קליינט.

באופן מעניין, חלק מתושבי ירוחם שהזדהו עם דמותו של אלמקייס העריכו אותו בהתאם לאמות המידה של מנהיגים: מידיות, עממיות, ספונטניות, וכן העריכו את תוצאות המדיניות במונחי 'השורה התחתונה'. עמי רביבו – תומך ואוהד של אלמקייס – מסביר:

הבנאדם 'עמך'. תראה, אם אני רק רוצה, אני מרים לו טלפון לנייד, **עכשיו**, והוא יענה לי. הוא יסנן עשרים שיחות. אותי הוא לא יסנן. אין שני לו. תשמע הוא היה קוסם. אני זוכר, יום אחד לא היה כסף למועצה. היינו תקועים. אתה יודע... משכורות, ספקים. ברוך אומר לי: '**היום** אני הולך להביא משכורות. **אני מתאבד להם**'. אנחנו נוסעים לתל אביב, לבנק אוצר השלטון המקומי. הוא עולה לבנק. אני ישבתי באוטו ארבע שעות. הוא חוזר ויוצא עם הכסף! 'מה, איך?' אמרתי לו, והוא אומר לי: 'שום דבר. אני... לא יעזור להם'. תשמע הבנאדם מצליח. לא יעזור.⁷¹

⁶⁷ מירון רפפורט, 28.5.2005. "מלחמת חורמה באויב האשכנזי, **הארץ**.

⁶⁸ בתוך: בג"ץ 10769/05 ברוך אלמקייס נ' שר הפנים, עמ' 4; וכן ריאיון, אריה מימון.

⁶⁹ בתוך: בג"ץ 10769/05 ברוך אלמקייס נ' שר הפנים, עמ' 4.

⁷⁰ ריאיון, עמי רביבו.

⁷¹ ריאיון, עמי רביבו, הדגשים שלי, י"ד.

לא הכול בירוחם ראו את דמותו של אלמקייס בהתאם לפרמטרים הערכיים והתרבותיים הנזכרים. מבין אלה, הקבוצה שבאופן מיוחד התנגדה לאלמקייס וביקשה להציב מודל שונה של מנהיגות ואחריות היא זו של בני הגרעינים, החדשים. לעומת חלק מהוותיקים שראו בדמותו של אלמקייס ביטוי למנהיג חזק,⁷² בני הגרעינים ראו בה ביטוי לאישיות לא-דמוקרטית, אוטוריטטיבית, וכינו את אלמקייס בתארים כגון: 'דיקטטור', 'מגלומן',⁷³ ו'מטיל אימה'.⁷⁴

השונויות בהערכת המנהיג לא הייתה רק פועל יוצא של גורמי ותק ורקע תרבותי, אלא גם של אופי התיווך הפרשני מצד המנהיג. בהקשר זה, אלמקייס החזיק בעמדה שוללת וקיצונית במיוחד כלפי אנשי הגרעינים, ובעיקר כלפי המרכיב התורני-ימני שלהם. הוא נטה באופן ברור לתייג אותם כנטע זר, חיצוניים, והמשיג את המציאות החברתית בירוחם על פי החיצוי – 'הם' לעומת 'אנחנו'. הוא איננו מקבל את הכתובת הרעיונית המתנוססת על דגלם של החדשים, היינו שוויון ותרומה לקהילה, ואף רואה זאת כחלק ממניפולציה. כראש המועצה המקומית בין השנים 2004-2005 הוא נהג ביחס עוין כלפי בני הגרעינים התורניים ונעץ טריז בינם לבין הוותיקים. בסגנון ציורי וססגוני האופייני לו, הטיח בציבור זה דברים קשים ביותר:

הם לא ירוחמים... חוצניקים... השיעים הכתומים משיבת ההסדר והנשים שלהם... אין לי שום ספק. הם באו לגנוב את היישוב בתכנית מסודרת, רציפה, כמו כל מתנחל. מקימים בוטקה אחת ותיכף יש שם כבר חמש.⁷⁵

העוינות שהפגין אלמקייס כלפי בני הגרעינים איננה סותרת את שאיפתו לצדק חברתי אלא משתלבת בו: בראייתו, יש בהחלט מקום לשילוב קבוצות חברתיות המעוניינות לתת כתף: לסייע לחלשים ולחתור ביחד לעבר אופק של צדק חברתי. אולם, הוא סבור, מקרה הגרעינים התורניים איננו נופל לקטגוריה זו. את הנהירה של אותם זוגות צעירים, אידאליסטים, לירוחם הוא מסביר במונחים חומריים: רובם, לדעתו, לא הגיע לירוחם מתוך אמונה כנה או מתוך רצון לסייע לזולתם. כראיה הוא מצביע על כך שבמסגרת התמריצים שמעניקה מדינת ישראל ליישובי הפריפריה, בכלל זה ירוחם, מקבל כל זוג צעיר החזר כספי המסתכם בסך של כ-95% משכר הדירה שהוא משלם.⁷⁶ הוא מוסיף ומציין כי אף העמותות המזוהות עם אותן קבוצות אידאולוגיות לא משלמות ארנונה

⁷² ריאיון, אילן בן-עדי.

⁷³ ריאיון, מיכי אברהם; ריאיון דפנה אברהם.

⁷⁴ ריאיון, אלישיב רייכנר.

⁷⁵ מירון רפפורט, "מלחמת חורמה באויב האשכנזי", **הארץ**, 28.5.2005.

⁷⁶ ריאיון, אלמקייס.

למועצה המקומית. לבסוף, כהוכחה ניצחת הוא מציין את העובדה שאף אחד מבני הגרעינים לא רכש דירה בירוחם, הכל בשכירות, ללמדך על הארעיות והציניות: "זהו זה. זה כל הסיפור. נוכלים".⁷⁷

הפרופיל חברתי שנכרך סביב אלמקייס משקף במידה מסוימת את מבנה התפיסה החברתית ואת האוריינטציה התרבותית-פוליטית של המנהיג ושל סביבתו. להוציא מעטים, מרבית החברים שאתם נהג אלמקייס להתרועע היו ממוצא מרוקאי, יוצאי עיירות פיתוח, חלקם בעלי השכלה אקדמית.

בבחינה תאורטית, רישות חברתי זה משקף את ובו-בזמן משליך על התרבות הפוליטית ועל רמת המוביליות האישית והקבוצתית: החוקר רוברט פטנס מכנה את האפקט של קשרים חברתיים מטיפוס זה (Putnam, 2000:22) **הון חברתי מלכד** (bonding social capital): ההון החברתי המלכד הוא זה הנוטה להופיע ברשתות חברתיות צפופות, בעיקר במובלעות אתניות, והוא משמש דבק חברתי: הוא מחזק את הנאמנות הפנים-קבוצתית (in-group loyalty) ובמקרים רבים מספק תמיכה פסיכולוגית וחברתית לחברים. ההון המלכד מעודד התכנסות של חברים בעלי מאפיינים דומים (אתנית וחברתית-כלכלית) ומתוך כך נוטה לחזק זהויות ייחודיות. כמו כן, אופי זה של קשרים חברתיים עולה בקנה אחד עם צורה של אמון שנהוג לכנותו 'אמון פרטיקולריסטי' (Particularized trust) (Uslaner, 1999; Yamagishi and Yamagishi, 1994). בצורה חברתית זו, האמון בין הפרטים בקבוצה מצטמצם למעגלים צרים, לרוב על בסיס זהות תרבותית או קרבה שיוכית. האמון הפרטיקולריסטי משעתק מערכת חברתית בעלת אופי כיתתי שבה העולם מומשג על בסיס החיצוי – 'הם' ו'אנחנו' (in-group versus out-group). גם מרכיב זה בתרבות הפוליטית של המקומיים משליך על רמת המוביליות – הגורם החשוב והרלוונטי בעבודה זו: אמון מהסוג הפרטיקולריסטי לעולם מציין רמה נמוכה של הון חברתי; הוא מצמצם את האינטראקציות עם קבוצות אחרות, כך שמהקבוצה נגרעים משאבים אלה ואחרים, לעתים עד כדי מצב של עוני ממש (Uslaner, 1999; Banfield, 1958).

הסגנון הציני והפרובוקטיבי, הנטייה לחלק את העולם ל'הם' ו'אנחנו', מאפיינים את אלמקייס גם בעבודתו בזירת הכוח המרכזית – נוכח נבחרי ציבור ופקידים רמי דרג ברמה הלאומית.

⁷⁷ ריאיון, אלמקייס.

אסטרטגיית פעולה, גישה וסגנון כלפי מוקדי כוח ברמה הלאומית

באופן עקרוני, בזירת המאבק במוקדי הכוח ברמה הלאומית, ראש הרשות המקומית בפריפריה סובל מחיסרון מובנה, שכן, יכולת המיקוח שלו, במסגרת המשא ומתן על חלוקת המשאבים הלאומיים, היא נחותה באופן עמוק (גרדוס, 1988). לצד זאת ועל אף זאת, המציאות בפועל מגלה כי ראשי רשויות בערי הפיתוח נוקטים מגוון אסטרטגיות פעולה לנוכח בעלי העצמה (דהן, 2009): יש מהם שיעדיפו להחציץ את המצוקה המקומית כדי לכפות על הפוליטיקאים הקצאה ראויה של משאבים ללא דיחוי; אחרים יעדיפו לעבוד מאחורי הקלעים תוך שימוש בכוח נגד הפקידות ומבלי שהדבר יהא כרוך בהחצנה של המצוקה נוכח אמצעי התקשורת ההמוניים; ויש שינסו לשמור על 'פרופיל נמוך' תקשורתי ולעבוד עם הפקידות מתוך גישה פרגמטית, מתונה ולא כוחנית.

לנוכח ספקטרום זה של אפשרויות, אלמקייס מופיע באופן ברור בקוטב הכוחני והפרובוקטיבי הן כנגד הפקידות הן כנגד התקשורת.

באמצעי התקשורת הארציים נהג אלמקייס להשתמש בגימיקים ובפרובוקציות מתוך רצון לעורר את דעת הקהל ובכך לכפות על הפוליטיקאים הקצאה ראויה של משאבים. תקופת כהונתו הראשונה זכורה בציבור כרוויה מצוקה וגדושה רעש תקשורתי. כבר בימיו הראשונים בפוליטיקה המקומית (ערב הבחירות ב-1983) פנה והסביר לתושבי ירוחם: "צריך להחליט את מי לחסל: את ירוחם או את המדינה".⁷⁸ מתוך שאיפה לעורר הד ציבורי למצוקה המקומית הכריז אלמקייס בשנת 1984 על הקמת "מדינת ירוחם". במסגרת הצהרה זו נחסמו דרכי הגישה לעיר ונשלחו בקשות להכרה במדינה החדשה לגופים בין-לאומיים.⁷⁹

עם נבחרים ופקידים רמי דרג בשלטון המרכזי פעל אלמקייס מתוך גישה כוחנית ולא היה נוח לבצע נסיגות טקטיות. במסדרונות משרדי הממשלה בירושלים הפכה דמותו למשל ולשנינה. בעיני פקידים מסוימים הוא היה סמל למנהיג קיצוני בסגנונו האגרסיבי, הפרובוקטיבי והאמוציונלי. הוא הוציא לעצמו שם של "בלגניסט",⁸⁰ "בוטה",⁸¹ פוליטיקאי ש"הולך על הסף",⁸² הנוקט אמצעי מחאה "עבריינים ופליליים",⁸³ והיו גם מי שכינו אותו

⁷⁸ ריאיון, אלמקייס.

⁷⁹ מתוך: ויקיפדיה: <http://he.wikipedia.org/wiki/%D7%99%D7%A8%D7%95%D7%97%D7%9D>.

⁸⁰ בתוך: רות היימן, "הקסם האישי הפסיק לפעול", הארץ, 5.3.1992.

⁸¹ שם.

⁸² ריאיון, אילן פרייס.

⁸³ ריאיון, אילן פרייס.

'דון-אלמקייס'.⁸⁴ 'ירוחם תחת הנהגתו נתפסה בעיני פקידים רבים כ"מקום שבו מסתבכים, מקום שלא כדאי לעבוד אתו".⁸⁵

את מכלול התארים שייחסו לו ראה אלמקייס כפועל יוצא של המציאות האובייקטיבית, תולדה של אופי שהתגבש מימים ימימה מכורח הנסיבות ההיסטוריות והפוליטיות לתוכן נולדה ירוחם. באופן בסיסי, הוא רואה את המצב באופן דיכוטומי: בצד האחד מצוקה ובצד האחר רווחה; בצד אחד אנשים נזקקים ובצד האחר פוליטיקאים ובעלי הון המתנהלים מתוך ציניות, רשעות ומתוך ראייה סטראוטיפית של בני ירוחם. כיוון שכך, המציאות, היינו 'העובדות', אינה מותירה לו בררה: ניסיונות לשנות מבנה זה בדרכי נועם לא יצלחו:

זה מתסכל. כשאני עולה לירושלים ומדבר עם פקיד כזה או אחר, כמעט כולם אומרים לי 'אה ירוחם, כן אני מכיר מהצבא'. תבין: הם מחלקים תקציבים ואף אחד מהם לא היה בירוחם מעולם. וכשהם כבר מבינים יש להם, בעיקר באוצר, תירוצים בנוסח 'לא כדאי, לא כדאי, לא כדאי'. שלושים שנה אני שומע את זה. אם זה לא כדאי מה כן כדאי?! המדינה הזאת כדאית?!⁸⁶

מתוך ראייה ותפיסה זו של המציאות נמצא אלמקייס נוהג עם בעלי העצמה מתוך תחושה של עוול נורא וזעם שאין מוצא ממנו. הדרך היחידה להתמודד עם מצב מתסכל זה, כך אלמקייס, היא על ידי פרובוקציות, מניפולציות וגישה כוחנית. הוא איננו מאמין בדיאלוג מעשי:

כוח. זה מה שהם מבינים, ואני, כל מה שעשיתי בירוחם זה בכוח!⁸⁷

מתוך הכרה זו של הכוח, גזר אלמקייס טקטיקת פעולה לעניין דרכי הניהול הכספי של המועצה המקומית: באופן מודע, ברור וצלול הוא ביקש לממן פרויקטים ותחזוקה שוטפת של המועצה בדרך של יצירת גירעונות עמוקים בקופת הרשות המקומית:

הייתי עושה גירעון של 50 מיליון ₪ ומבקש אחר כך כיסוי.⁸⁸

את הנחיות משרד הפנים, שמעיקרן חתרו לריסון תקציבי, ראה אלמקייס כהמלצה בלבד, וכאשר ספג ביקורות רבות מצד המשרד על "נוהל בלתי תקין", הסביר:

⁸⁴ (על משקל דון-קורליאונה), ריאיון, חיים (שם בדוי) פקיד במועצה המקומית גבעת-זאב.

⁸⁵ ריאיון, יוסי (שם בדוי).

⁸⁶ ריאיון, אלמקייס.

⁸⁷ ריאיון, אלמקייס.

⁸⁸ ריאיון, אלמקייס.

אין דבר כזה נוהל בלתי תקין. זאת הדרך היחידה בארץ הזאת.⁸⁹

אלמקייס, כאמור מנהיג ריאליסט ופרקטי, שאת הפרמטרים להצלחת המנהיגות הוא מודד במונחי 'השורה התחתונה', מוצא אישוש ברור לתוקף תפיסתו הפוליטית ב'עובדות': הוא מונה אחד לאחד מקרים רבים מאוד שבהם הצליח, על ידי שימוש בכוח ובמניפולציות, לכפות על בעלי העצמה מהלכים שישרתו את "האינטרס המקומי", כפי שהוא רואה אותו. מבין אלה, הוא מתהדר באירוע שבו כפה על הנהלת קונצרן כ"ל (כימיקלים לישראל) למקם את מטה ההנהלה הראשית שלה בירוחם.

בשנת 1986 נערכו ראשי קונצרן כ"ל לפתיחת מטה ההנהלה המרכזית בעיר באר-שבע. את המהלך הזה ראה אלמקייס כנוגד את האינטרס המקומי ואת עקרונות הצדק הטבעי: "לא ייתכן", הסביר, "שהפועלים השחורים יהיו מירוחם ודימונה וההנהלה תשב בבאר-שבע."⁹⁰ מתוך מגמה ברורה לבטל את רוע הגזרה, הוא הגיע למשרדי ההנהלה בבאר-שבע. ללא הודעה מוקדמת, פנה למנכ"ל החברה כשהוא נוטל עמו פח נפט, והסביר לו מפורשות:

המטה לא יהיה כאן. הוא לא צריך להיות כאן. אתם צריכים להיות בירוחם, ואם לא, כל הבניין הזה יעלה באש.⁹¹

לאחר שראשי הקונצרן התעשתו ממופע האימים, הוחלט על דעת שני הצדדים על ניהול משא ומתן מעשי ורציונלי שבסופו יוכרע העניין. לאחר עבודת מטה מסודרת, שבה היה מעורב אלמקייס,⁹² נעתרה הנהלת החברה לבקשת ראש המועצה והעתיקה את משרדי ההנהלה לירוחם. בעיני אלמקייס, האירוע והתוצאות מאששות באופן חד וחותר את תוקף השקפתו: "אין. רק ככה זה עובד אתם".⁹³

בהקשר זה ראוי לציין: גישתו הכוחנית של אלמקייס איננה נובעת מבורות או מחוסר ידיעה. פעילים רבים מאוד בירוחם, בכלל זה יריבים, חולקים הסכמה חוצה מחנות לפיה מדובר במנהיג נבון מאוד המכיר את ומתמצא היטב ברזי המדיניות המוניציפלית והכלל-לאומית, בעיקר בהיבטים הכלכליים. אלמקייס, כאמור כלכלן במקצועו, חזק מאוד בפרטים הקטנים. כאשר הוא יושב עם פקידים בכירים, הוא יורד לפרטים ומגבה את

⁸⁹ אלמקייס בתוך: רות היימן, "הקסם האישי הפסיק לפעול", הארץ, 5.3.1992.

⁹⁰ ריאיון, אלמקייס.

⁹¹ ריאיון, אלמקייס.

⁹² אלמקייס, כאמור כלכלן, הכין דו"ח משלו. כנגד המלצות היועצים הכלכליים של כ"ל, שהגיעו למסקנה כי מיקום ההנהלה בירוחם יסב עלויות מיותרות לחברה, אלמקייס חישב ומצא כי מיקום ההנהלה בירוחם לא זו בלבד שלא יסב נזק לחברה אלא אף יוריד עלויות. ע"פ ריאיון, אלמקייס.

⁹³ ריאיון, אלמקייס.

דרישתו מתוך הבנה מפורטת של הסעיפים השונים בנושא העומד על הפרק, ומבצע חישובים מהירים של יחסי עלות-תועלת.⁹⁴

סדרה זו של תכונות אופי וסגנון פעולה – הנטייה לפרובוקציה, ההליכה על הסף, הראייה הצינית, הנטייה שלא להתפשר – יצרו אפקט מתסיס וקיצוני במיוחד בקדנציה האחרונה, בשנים 2004-2005. בתקופה זו, בעת שמשרד הפנים נקט, כאמור, קו ברור שתכליתו ריסון ואיזון תקציבי כלפי הרשויות המקומיות, נוצרה אווירה של סיר לחץ. פרק זה שבו אלמקייס פקד תדיר את משרדי הממשלה, היה רווי מאבקים בעיקר עם תקציבאים של האוצר.⁹⁵

במכלול סדרת המאבקים ידועה במיוחד ההתכתשות המתקשרת של אלמקייס עם מנכ"ל משרד הפנים בזמנו – גדעון בר-לב. כאמור, בעקבות סדרה של שערוריות כספיות ובעקבות גידול חד בגירעון המועצה המקומית החליט המנכ"ל למנות חשב מלווה למועצה המקומית ירוחם. אלמקייס שראה זאת כהתערבות בוטה בענייני המועצה, עקב במכוניתו אחר מכונית המנכ"ל, לן בחצר ביתו ובתוך כך התפתחה בין השניים תקרית אלימה. בר-לב הגיש תלונה למשטרה והסביר לעיתונות:

מזה שנה [אני] פועל ליישום תוכניות הבראה ברשויות המקומיות, ומעולם לא קיבלתי איומים. ירוחם מצויה בגירעונות אדירים. לפני כחודש ביקשנו מאלמקייס להגיש תוכנית הבראה, אך זה השיב לנו במכתב: 'אני בז לכם ומצפץ עליכם'... אלמקייס כינה את בר-לב ואנשיו 'פקידונים שלא מבינים את המשמעות של רשות מקומית'.⁹⁶

יריבים מבית מעידים כי הנטייה של אלמקייס לעימות מהווה אינסטינקט, מעין טבע שני אופייני לאישיותו. הם מדגישים כי כאשר אלמקייס מופיע בצמתי חיכוך מעין אלו, נטייתו המידית היא "לצחצח חרבות ולעלות על המצדה".⁹⁷ חברים בסביבתו הקרובה ו'הטבעית' ראו בגישתו ובסגנונו הכוחני והפרובוקטיבי של אלמקייס שילוב נסלח, ואולם אף הם ראו בגישתו דרך שאיננה ראויה ואף לא יעילה. על כך ניתן ללמוד מהאירוע הבא.

אלמקייס, שמעת לעת היה עולה לירושלים, נפגש פעם אחת עם ראש עיריית מעלות – שלמה בוחבוט. עוזרו האישי של אלמקייס שהיה נוכח בפגישה מעיד כי מתוך איזושהי הבנה אינטימית, הבנה של פוליטיקאים החולקים רקע אתני ותרבותי משותף, הסביר בוחבוט לאלמקייס בשפה המרוקאית: "אנחנו שנינו יודעים מול מי אנחנו עובדים. נכון,

⁹⁴ ריאיון, דוד אברג'ל.

⁹⁵ ריאיון, עמי רביבו.

⁹⁶ ריאיון, יוסי (שם בדוי).

⁹⁷ ריאיון, יוסי (שם בדוי).

צריך להיות חזק וקשוח מולם. אבל לפעמים אתה צריך להראות להם שאתה קצת חלש.⁹⁸ העוזר האישי הוסיף והציע לאלמקייס לשמור על אסטרטגיה קשוחה, ובמקביל לבצע נסיגות טקטיות כדי לשפר עמדות.⁹⁹ אלמקייס לא שעה לעצות מקורביו והסביר בסגנונו האופייני:

למה מי הם? שאני יוריד את הראש מול האפסים האלה?¹⁰⁰ מי זה הפקידון הזה? ההוא, תפרו לו ג'וב. אני לעומתו נבחרתי.¹⁰¹

הדבר המעניין, וכשלעצמו מחדד את מכלול התפיסה הפוליטית של אלמקייס, הוא שגישתו האנטגוניסטית, הכוחנית, חסרת הפשרות לא מצאה ביטוי באורח גורף בכל המערכים הפוליטיים. סגנון זה פרץ בעצמה בעיקר כאשר מדובר במשא ומתן עם פקידים ותקציבאים, ולעומת זאת, התמתן באורח ניכר כשמדובר היה בנבחרי ציבור. אלמקייס, שכאמור נוטה לחלק את העולם ל'הם' לעומת 'אנחנו', אימץ באופן מעניין תפיסה של שיתוף פעולה וניהול חליפין אפקטיבי עם מי שנתפס בעיניו כחלק מקבוצת השייכות. הדוגמה הבולטת ביותר לכך (שיש הטוענים כי היא היחידה)¹⁰² היא מערכת היחסים שניהל עם מנכ"ל ושר הפנים בשעתו – אריה דרעי. דרעי נודע כמי שביקש לקדם את האינטרסים הפרטיקולריים של תנועת ש"ס ברשויות המקומיות, בסגנון שניתן להגדירו כגרסה מאוחרת של קליינטליזם. אלמקייס, כאמור אף הוא נוטה לדגם חליפין מעין זה, גאה בכך ששיתף פעולה עם דרעי, ובכך שכראש מועצה העניק משאבים רבים למוסדות ש"ס בירוחם.¹⁰³ אולם שותפות זו לא הושתתה על יחסי חליפין גרדא, ולא ניתן להסבירה כנובעת ממכניזם פוליטי נטול משמעות וערכים. אלמקייס לא ראה בדרעי רק שותף פוליטי אלא גם דמות החולקת מערכת תרבותית שאתה הוא מזדהה: "לדרעי יש תפיסה חברתית ולי תפיסה חברתית".¹⁰⁴ כמו כן, בשנות השמונים נהג אלמקייס (חובש כיפה סרוגה) ללמוד שיעורי גמרא בחברותא עם רבנים מחוגי ש"ס בירוחם,¹⁰⁵ ובכלל ראה בתנועת ש"ס בית פוליטי אמת.

98 ריאיון, דוד אברג'ל.

99 ריאיון, דוד אברג'ל.

100 ריאיון, דוד אברג'ל.

101 ריאיון, עמי רביבו.

102 ריאיון, יוסי (שם בדוי).

103 ריאיון, אלמקייס.

104 ריאיון, אלמקייס.

105 ריאיון, יעקב חמד.

סיכום ותוצאות פוליטיות ועירוניות

מסקירת שלל העדויות המתייחסות לאופיו ולדמותו של ברוך אלמקייס עולה דיוקן ייחודי של מנהיגות. במונחי המערכת המושגית של ברנס ובאס (Bass, ; Burns, 1978), לאלמקייס מאפיינים מסוימים של מנהיג מהטיפוס **המתגמל**: הוא מבקש להניע, להמריץ, את המערכת בראשה הוא עומד בדרך של חליפין וכן בדרך של הטלת מרות ומשמעת על המונהגים; הוא מעניק קדימות, בראש ובראשונה, לרעיון הגשמת המטרות (פרקטי); את הפרמטרים להצלחה עירונית הוא איננו מודד במונחי התהליך כי אם במונחי התוצאה, או 'השורה התחתונה'; כמו כן, הפתרונות, או התגמול, שהציע לתושבים נושאים אופי מדי ונקודתי.

אף על פי כן לא ניתן למצות את דמותו של אלמקייס בתואר זה. שכן בניגוד להיגיון החליפין העומד מאחורי המודל המתגמל, התגמול, לפחות במקרה זה, איננו חף מתשתית ערכית ותרבותית: אלמקייס מצטיין ברמה גבוהה של סולידריות אותה הוא שואב משורשים הנטועים בתרבות המקומית המסורתית. בו-בזמן, הוא משדר כלפי המונהגים ציפייה לרמה גבוהה של כפיפות כלפי הסדר החברתי – שילוב תכונות ההולם את המנהיגות ה**יררכית** (Wildavski, 1987). אולם, היררכיה זו רווחה במעגל הפנימי – בקרב תושבי ירוחם, והיא איננה מוצאת ביטוי במעגל הכלל-לאומי: כפי שהראיתי, אלמקייס איננו נוטה להשתלב בהיררכיה הלאומית כי אם להפך: הוא מתייחס למערכת זו בגישה מתריסה, צינית ופרובוקטיבית.

הסגנון והגישה של אלמקייס השליכו באופן ברור על הדינמיקה הפוליטית והחברתית שהתפתחה בירוחם, בעיקר בשנים 2003-2005.

הדינמיקה הפוליטית שאפיינה פרק זה הושפעה מגורמים משמעותיים ברמת הקונטקסט המקרו-פוליטי: מיקום בשוליים המעמדיים והגאוגרפיים, מדיניות הריסון התקציבי שהנהיג משרד הפנים והתעצמות כוחה של הפקידות המקצועית. גורמים כלליים אלה נשזרו עם גורמים ברמה האישית: הסגנון, האופי, התפיסה והרציונל הפוליטי של המנהיג. האילוצים המקרו-פוליטיים, בשילוב תכונות אופי ואישיות, יצרו מעין מכניזם של מעגל קסמים: המיקום בפרפריה, על ההשלכות החמורות הנובעות מכך, בשילוב התפיסה הפוליטית השוללת את הפקידות, העמדה התקיפה והתובענית כלפי הפקידות, הגבירו את החיכוך והאנטגוניזם כלפי אלמקייס והאיצו את פירוק המועצה בראשותו. זאת ועוד. מכניזם זה הואץ גם מכוח מבנה היחסים המיוחד שאפיין את הציר שבין המנהיג למונהגים: הנטייה ליחסי תלות, הקשרים על בסיס אישי, הרצון לגמול למיטיביו ולשוחרי טובתו – הביאו למצב שבו גירעון המועצה המקומית הלך ותפח. מכניזם זה הגביר את המתח הקיים ממילא בין המנהיג לדרג הפקידותי, העכיר את היחסים, יצר תסיסה וליבה

מאבקים עם הפקידות המקומית ועם גורמי הרגולציה. דינמיקה זו השליכה גם על הרמה והאיכות של תפוקות המדיניות: לאלמקייס לא נותר הרבה זמן פנוי לטובת פרויקטים שונים גם מפני שנאלץ לכלות משאבי אנרגיה רבים במאבקי כוח ועימותים.¹⁰⁶ היה זה מצב אשר שיווע למעורבות של משרד הפנים, ואמנם זה החליט לפזר את המועצה ולמנות וועדה קרואה. כללו של דבר, האופי המיוחד של האינטראקציות החברתיות והפוליטיות, במעגלים הפנימיים והחיצוניים (תרבותית, פוליטית וגאוגרפית) שאפיין את דמותו של אלמקייס יצרו גלי הדף שחזרו אליו כבומרנג.

לצד הכישלונות וחוסר הנחת, אלמקייס הצליח בזירה אחת: בביתו פנימה – בקרב הרובד החלש של קבוצת התושבים הוותיקים, העניים המזרחיים של ירוחם. בסביבה זו חש כאילו במגרשו הפרטי, וכפי שהראיתי אף אלה ששהו במחיצתו חשו כי לפניהם דמות של מנהיג שצמח מתוכם. אלמקייס הצליח בזירה זו בין השאר מפני שהתבסס על תבניות חשיבה רווחות בקבוצה זו: הוא דיבר בלשונם, הוא הסיח את הדעת מהבעיות המקומיות והסיט את תשומת הלב לעבר גורמים חיצוניים שאותם האיר באור שלילי: הממסד, או החוצניקים – אנשי הגרעינים.

כנגד סדרה זו של תכונות אופי וסגנון פעולה, הופיע בירוחם ראש מועצה המגלם טיפוס שונה בתכלית של מנהיגות ושל תרבות פוליטית. הפרק הבא, המסרטט את דיוקנו של האיש, ממחיש את העיקרון המרכזי שבלב מחקר זה – דמות המנהיג כגורם חשוב ומשמעותי בתהליך ההבניה הפוליטית והפיתוח העירוני.

¹⁰⁶ אלמקייס מעיד כי בתקופת כהונתו האחרונה (2003-2005) התייצב לפחות עשר פעמים בפני מערכת בתי המשפט בבאר-שבע ובירושלים כתובע וכתובע. גם בזירה הפוליטית-מפלגתית הפנימית אלמקייס לא רווה נחת, והיה מי שדאג לסמן אותו כדמות בעייתית. ביטוי בולט לכך ניתן למצוא בחליפת המכתבים בין חבר הכנסת יוסי שריד למרכז מפלגת העבודה במחצית השנייה של שנת 2003. בפרק זה נודע לחבר הכנסת שריד כי מפלגת העבודה מאשררת את חסותה על אלמקייס כמועמדה לראשות המועצה המקומית ירוחם. שריד נעמד על שתי רגליו. הוא שלח מכתב ליושב ראש המפלגה עם העתק למזכ"ל המפלגה – איתן כבל, ובו טען כי בפרישת החסות על אלמקייס (שאותו "חירף וגידף" כלשונו) עושה מפלגת העבודה מעשה נקלה ובוגדת באינטרס המקומי. על-פי ריאיון, יוסי שריד.

6. מוטי אביסרור: 1992-2003

כללי

מוטי אביסרור נולד בירוחם בשנת 1956 והוא בן יחיד למשפחה שעלתה ממרוקו לישראל. בשנות השישים והשבעים עשה אביסרור את לימודיו היסודיים והתיכוניים במערכת החינוך המקומית. את לימודי הבגרות השלים מחוץ לירוחם, למד במכללה וסיים בתואר הנדסאי בניין. בסוף שנות השמונים שימש אביסרור מהנדס המועצה המקומית ירוחם ובתוך כך עבד עם ברוך אלמקייס. בראשית שנות התשעים, כאשר התפרסמו דוחות חמורים של משרד הפנים על המועצה המקומית בראשות אלמקייס, החליט אביסרור להציע חלופה שלטונית. בבחירות למועצה המקומית שהתקיימו בשנת 1992, התמודד נגדו, ניצח והנהיג את המועצה המקומית 12 שנים ברציפות (בשנת 1998 התמודד בפעם השנייה, שוב נגד אלמקייס, ושוב ניצח).

חשוב לציין: אביסרור הופיע בזירה הציבורית בשנות התשעים, היינו בקונטקסט פוליטי השונה באורח ניכר מזה שבו פעל אלמקייס בפרק הראשון (שנות השמונים). המעבר משנות השמונים לתשעים מציין מעבר מתרבות פוליטית ממלכתית לתרבות פוליטית אזרחית (ברכיטה ופדהצור, 2001; חסון, 1997). רוצה לומר, אביסרור פעל בקונטקסט המחייב אינטראקציות עם מערכים שונים, לא בהכרח שלטוניים, וכן דורש מידה רבה של גמישות פוליטית. כמו כן, פרק זה מתייחד במגמת חיזוק מנגנוני הפיקוח והבקרה של משרד הפנים על הרשויות המקומיות, עניין שבא לידי ביטוי בדרישות חוזרות ונשנות מצד המשרד כלפי הרשויות המקומיות לבצע תכניות הבראה (רזין, 2003; רוזביץ' ואמרני, 2001).

על רקע שינויים אלה, ועל רקע שילוב תכונות ייחודי, הצליח אביסרור להעלות את ירוחם על המפה. בפרק היסטורי-פוליטי זה נחקקה ירוחם בתודעת הציבור הישראלי כסיפור הצלחה. נציגי ממשל ונציגי תקשורת ברמה הארצית והאזורית, מכל קצווי הקשת הפוליטית, קשרו כתרים רבים לראשו של אביסרור; מערכת החינוך המקומית והמועצה המקומית בראשותו זכו להכרה ולפופולריות שנסקו לשיאים שירוחם מעולם לא ידעה: ב-1996 הכתיר **כל-בי** – עיתון אזורי פופולרי בנגב את אביסרור בתואר "איש השנה";

ב-1997 קיבלה ירוחם את פרס "מגשים ארץ-ישראל יפה" במעמד נשיא המדינה; ביוני 1998 העניק משרד החינוך לבית הספר התיכון המקומי את "פרס החינוך הארצי" (הנחשב יוקרתי); במאי 1999 זכתה המועצה המקומית באות "אביר איכות השלטון" מ"התנועה למען איכות השלטון"; ב-2002 קיבלה המועצה המקומית ירוחם את "דגל היופי" על טיפוח היישוב מטעם "המועצה לארץ ישראל יפה".

בשנת 2003 נערך אביסרור בפעם השלישית לקראת הבחירות לראשות המועצה המקומית. הפעם הפסיד ליריבו – אלמקייס (בסיבוב השני) בהפרש קולות זעום. רבים מתומכי אלמקייס חגגו את מפלת אביסרור. חגיגות הניצחון היו ספונטניות לחלוטין ונמשכו שבועות רבים לאחר חילופי השלטון.¹⁰⁷ הכישלון הצורב של אביסרור עורר תחושות מרירות שהיו מנת חלקם של רבים מתושבי ירוחם, בעיקר מהרובד החלש שלא ראו את "ההצלחה" המתקשרת עין בעין.

חזון עירוני ורציונל פיתוח

בשנים הראשונות לכהונתו כראש מועצה ראה אביסרור לנגד עיניו אופק חברתי שבמרכזו ערכים של גאווה וכבוד אישי וקבוצתי. הוא היה מודע למעגל הקסמים של תת הפיתוח האופייני לירוחם וייחל ליום שבו המקומיים יפרצו את המעגל ויעמדו על רגליהם. כראש מועצה הוא התפרס על קשת רחבה של פעילויות מוניציפליות, בפרט בתחום שיפור החזות העירונית. אולם 'ספינת הדגל' של מאמציו הייתה באפיק החינוך הפורמלי. למעשה, אביסרור ביקש לפרוץ את מעגל הקסמים ולקדם את החזון בו האמין דרך ריכוז המאמצים והמשאבים הציבוריים בתחום זה,¹⁰⁸ שבו פוטנציאל משמעותי לקידום בני ובנות ירוחם במונחים של מוביליות השכלתית ובמונחים של דימוי עצמי וקבוצתי. בשונה מאלמקייס, שכאמור ראה את הפרמטרים להצלחה בעיקר בתחום הפיתוח הפיזי, אביסרור נהג אחרת: הוא בחר להשקיע בתחום החינוך – אפיק שלא מצטיין בבולטות ציבורית, שבו דגש על הצד הקוגניטיבי, ובו-בזמן עשוי להניב תשואה פוליטית-אישית וקבוצתית (הגדלת שיעור הזכאים לתעודת בגרות). במחצית השנייה של שנות התשעים, כאשר החלו להיראות ניצני השקעתו בחינוך, הסביר לעיתונות:

¹⁰⁷ ריאיון, דני לוגסי; ריאיון, עמי רביבו.

¹⁰⁸ ריאיון, אביסרור; ריאיון, אריה מימון.

אין דבר יותר חשוב מהחינוך. אני מעדיף להשקיע בעוד שעות לימוד מאשר בשיפור מראה המדרכות.¹⁰⁹

לדידו של אביסרור, השקעה בחינוך היא אפוא מהלך אסטרטגי שתכליתו פריצת מעגל הקסמים. בעיניו, אין מדובר במהלך טכני אלא בעניין הטעון שינוי עומק, ולכן בשנים הראשונות לכהונתו ראה עצמו כרפורמטור שאיננו מעוניין להסתפק בשינויים נקודתיים:

היה לי חלום: רציתי אחת ולתמיד לנפץ את הסטיגמה של 'אנחנו-לא-יוצאים'. ולכן היה לי ברור שאני מתחיל הכול מהתחלה, בונה תשתית.¹¹⁰

כמו אלמקייס, גם אביסרור גרס כי מוסדות השלטון המרכזי מתנהלים באופן שלמעשה תוקע מקלות בגלגלי הרכבת שאותה הוא מנסה להנהיג. לדידו, 'הבעיה' נובעת בהחלט ממכניזם חיצוני: חסמים מבניים שלהם אחראים מוסדות השלטון המרכזי, חסמים המעכבים את המוביליות של בני ירוחם (ראו גם להלן בהרחבה).¹¹¹ אולם בכך נגמר הדמיון בין אביסרור לאלמקייס. בניגוד לאחרון, שכאמור נטה לגלגל את הבעיה לפתחם של מוסדות וכוחות בדרג הלאומי ולמעשה לפטור את המקומיים מאחריות לגורלם – אביסרור מייצג השקפה שונה. הוא גורס כי הבעיה של ירוחם נובעת משילוב גורמים ברמה המקומית וברמה הלאומית. לכן, לפי גישתו, אין לטפל בחולי המקומי כאילו היה סימפטום של החולי הלאומי. בריאיון לעיתונות הסביר:

מהרגע הראשון ניסיתי להעביר מסר לתושבים שהם אחראים על עצמם ועל גורלם. אין יותר תלות, ואין יותר חברים. נגמר עידן 'המגיע לי'.¹¹²

אביסרור גורס אפוא כי שורש הבעיה נעוץ במבנה התלות, בפסיכולוגיית התלות. אמנם הוא סבור כי בעיה זו שורשיה ברמת השלטון המרכזי, אך היא איננה מסתיימת שם. הוא רומז לכך שהמנהיגות המקומית טיפחה, במודע או לא במודע, גישת פעולה המנציחה את התלות (בדרך של סידור מקומות עבודה, קליינטליזם ועוד).

החתירה לעצמאות והעמדה המבקשת לקדם תפיסה שונה בקרב המקומיים, עברו כחוט השני במשך כל שנות שלטונו, והן מסבירות את אסטרטגיית הפעולה כפולת הפנים של המנהיג. כפי שאראה, אביסרור פנה למוסדות ברמת השלטון המרכזי, הציג בעיות והציע פתרונות פרקטיים. בד-בבד, הוא ביקש לבצע עבודות שיקום ב'חצר האחורית' – בירוחם.

¹⁰⁹ אביסרור בתוך: רונן נכטיילר (5.12.1996), "ירוחם עולה כיתה", ידיעות אחרונות.

¹¹⁰ ריאיון, אביסרור.

¹¹¹ ריאיון, אביסרור.

¹¹² בתוך: בן סימון דניאל (9.5.2000), "המהפכה החינוכית של אביסרור", הארץ, חלק ב'.

אביסרור נוקט אפוא שילוב רעיוני שבו חזון עירוני בעל אופק בהיר, פרספקטיבה מבנית כלל-מערכתית של הבעיה ואסטרטגיית פעולה משולבת (מקומית ולאומית). שילוב זה מסביר את מכניזם הפיתוח העירוני בתקופת כהונתו. על זאת יש לציין גורם נוסף ומשמעותי ביותר: כפי שאראה, אביסרור הגיע לרמה גבוהה במיוחד של ביצוע ושל קידום סדר היום בזכות שילוב מיוחד של תכונות אופי וסגנון.

סגנון אישי, תמריצים, הנעה וגיוס משאבים

אביסרור, גבוה, רזה, שערו מלא וכיפה סרוגה על ראשו. כראש מועצה תמיד הקפיד על הופעה מטופחת, במיוחד הקפיד להסתובב בחוצות ירוחם כשהוא חנוט בחליפה ועניבה. הוא אינו מרבה במחוות, ובניגוד בולט לאלמקייס הוא איננו ספונטני ועממי. שפת גופו משדרת קרבה מבוקרת: מדי פעם בפעם הוא משדר למקומיים אמפתיה על בסיס שותפות גורל כלל-עדתית וכלל-יישובית, ומלווה זאת בחיוך מאופק. בו-בזמן, תמיד דאג להדגיש כי התפקיד, המסגרת, הרשמיות – מהווים חלק בלתי נפרד מכללי המשחק, ויש לכבדם.

אילן בוסקילה הוא צעיר מקומי בשנות השלושים לחייו, שמכורח נסיבות אישיות נקלע למצוקה קשה וביקש סעד מבעלי תפקידים במועצה המקומית. בתוך כך ניהל קשרים תכופים עם אביסרור ואלמקייס (בין השנים 2001-2005). על אלה הוא מעיד:

ברוך הוא חבר שלי. חבר הכי טוב. מוטי גם... אבל אני לא יכול לגשת אליו. אני מתבייש ממנו. הוא מכובד, משכיל.¹¹³

חלק מבני ירוחם ראו ב'קרבה המבוקרת', באיפוק ששידר אביסרור ביטוי למנהיגות "המקרינה מכובדות".¹¹⁴ אחרים, בעיקר מהרובד החלש, ראו בכך מנהיגות שהיא "לא-עמך",¹¹⁵ "טיפוס שומר מרחק" ואף ביטוי למנהיג יהיר.¹¹⁶

גם ברמת המזג האישי ניתן לזהות הבדלים ניכרים. בניגוד לאלמקייס, כאמור חם מזג ונוטה לכעוס, אביסרור "איננו מתחמם מהר",¹¹⁷ "קשה להביא אותו לידי כעס",¹¹⁸ "שומר על פאסון",¹¹⁹ "עניו ונעים הליכות",¹²⁰ "שם את מאבקי האגו בצד".¹²¹

¹¹³ ריאיון, אילן בוסקילה.

¹¹⁴ ריאיון, דפנה אברהם; ריאיון, אילן בוסקילה.

¹¹⁵ ריאיון, בנציון טלאוקר; ריאיון, עמי רביבו.

¹¹⁶ ריאיון, דני לוגסי.

¹¹⁷ ריאיון, דפנה אברהם; ריאיון, אילן בן-עדי.

הסגנון האישי איננו תלוש ממכלול ההשקפה הפוליטית. כפי שאראה להלן, הנטייה הברורה של אביסרור לרשמיות הצפינה מסר למונהגים, שלפיו הנגישות למשאבים הפוליטיים והחומריים תלויה, בין השאר ובעיקר, **בעמידה בכללי משחק ממלכתיים ואוניברסליים**. בניגוד לאלמקייס, שכאמור ביקש להקצות משאבים על פי מפתח היררכי-מקומי, אביסרור השתית זאת על מפתח אוניברסלי ועל אמות מידה 'מקצועיות'.

ביטוי מובהק לאוריינטציה הממלכתית-אוניברסלית ניתן למצוא בכותרת הגג של מדיניותו המוניציפלית: **מינהל תקין**. בשנים הראשונות לכהונתו נתפס אביסרור לרעיון המינהל התקין כקו מנחה וכמוטיב מוסרי לניהול עירוני. קו זה, שיש המעידים כי אביסרור נאחז בו כמעט באופן אוטומטי,¹²² התגבש גם על רקע המהומה הגדולה שחולל קודמו בתפקיד – אלמקייס. בניגוד לאחרון, שכאמור לא עמד באמות המידה של השלטון המרכזי ו'צפצף' בריש גלי על הנחיות משרד הפנים, אביסרור נהג להציף מידי פעם את העובדים בעקרונות המושתתים על סטנדרטים ממלכתיים ואוניברסליים. פקידים בכירים מעידים כי בזמנו הדהדו בחלל המועצה עקרונות-סיסמאות בנוסח 'מינהל תקין' ו'איזון תקציבי בכל מחיר'.¹²³ במסגרת העמידה על עקרונות אלו, גיבש אביסרור תכנית פעולה שביקשה לייצר שינויים ברמת דפוסי הניהול של הפקידות במועצה המקומית.

במהלך המחצית הראשונה של שנות התשעים יזם אביסרור עם עוזריו (בעיקר הגזבר) מתווה מדיניות שתכליתו 'קביעת דפוסים חדשים של ניהול'. במסגרת זו נקבעו העקרונות הבאים:¹²⁴ כל מנהלי המחלקות והבכירים נדרשו להפנים את הצורך ביעילות ובחיסכון; בחירת המנהלים והצוות הבכיר תהיה 'על בסיס כישורים ולא על בסיס קשרים'.¹²⁵ המועצה בראשות אביסרור קבעה כי כל חוזה וכל הסכם שנקבע בין המועצה לבין בעלי תפקידים וספקים יעבור בקרה, פיקוח ובדיקה מחדש.¹²⁶ המועצה פיתחה מנגנון מיוחד להערכה פנימית שנקרא 'בקרת עמיתים': כלי הבנוי ממערכת שאלונים,

118 ריאיון, דפנה אברהם; ריאיון, אילן בן-עדי.

119 ריאיון, דפנה אברהם; ריאיון, אילן בן-עדי.

120 ריאיון, דפנה אברהם; ריאיון, אילן בן-עדי.

121 ריאיון, דפנה אברהם; ריאיון, אילן בן-עדי.

122 ריאיון, דפנה אברהם.

123 ריאיון, דפנה אברהם; ריאיון, אריה מימון.

124 בתוך: א' הכט (2003). **הנהגות מקומיות מובילות לשינוי – "אפשר גם אחרת"**, דגמי הצלחה

ברשויות מקומיות. ירושלים: המרכז לחקר המדיניות החברתית בישראל. עמ' 34-37.

125 הכט, שם.

126 הכט, שם.

שבהם מבקשים עובדי המועצה להעריך את ביצועי חבריהם לעבודה.¹²⁷ בצד הכספי, נקבע כי על הרשות המקומית לחתור למצב של חוסן מוניציפלי, היינו מצב שבו המועצה היא זו שתממן את עצמה ממקורות עצמאיים בשטחה, ולא תהיה תלויה בנוסחאות ובמענקים.¹²⁸ מכלל עיקרון זה מתחייב כי גם הציבור המקומי חייב לשאת בנטל המסים ובתשלומי החובה: אביסרור שאף להגיע לרמה של 85 אחוזי גבייה.¹²⁹

בחינת תוצאות המדיניות, ברמת ההישגים הקונקרטיים מגלה כי המועצה בראשות אביסרור עלתה על מסלול של התייעלות:¹³⁰ המצב הכספי של המועצה התייצב בתוך שנה (מאז נבחר אביסרור): החובות לספקים צומצמו; גביית הארנונה עלתה בשיעור ניכר; חל שיפור ניכר ברמת השירותים והתחזוקה הפיזית של היישוב.¹³¹ במקרים רבים נפתחו מחדש הסכמים שנעשו בשעתו עם ספקי שירותים, וכן נערכו הסכמים חדשים שיעילותם נבדקה על פי תפוקות ועל פי אמצעי בקרה.¹³²

השינויים שהציע אביסרור בדפוסי הניהול המוניציפלי לא היו אלא אמצעי לתכלית נשגבה יותר: בעיני אביסרור, 'מינהל תקין' אין פירושו פרוצדורה טכנית שיש להקפיד עליה מחמת אימת השלטון. הוא זיהה פרוצדורה זו עם ערכים של 'איכות', 'מקצועיות', 'טובת הכלל' ו'הצלחה'. עובדי המועצה העידו כי בזמנו נהג לכוון את הצירוף 'מינהל תקין' בנשימה אחת עם רשויות מקומיות מובילות: "אנחנו נהיה כמו רעננה", נהג לומר.¹³³ כך, כאשר היה מעוניין לאייש תקנים במועצה המקומית, היה מעמיד את ערך המקצועיות מעל לקריטריונים של מקומיות, בוודאי מעל קרבה משפחתית וחמולתיות. כאשר מי מבין התושבים הציע עצמו לאייש משרה כלשהי, היה אביסרור נוהג לומר: "תתמודד במכרז".¹³⁴ מתוך תפיסה זו אייש את תקן עוזר ראש המועצה, מנהלת אגף הרווחה, מנהל מחלקת החינוך, גזבר המועצה ועוד.¹³⁵

127 הכט, שם.

128 הכט, שם.

129 ריאיון, אריה מימון.

130 הכט, שם.

131 הכט, שם.

132 הכט, שם.

133 ריאיון, דפנה אברהם.

134 ריאיון, דפנה אברהם; ריאיון, מוטי אביסרור.

135 הסיפור מאחורי איש תפקיד גזבר המועצה המקומית בדמותו של אילן בן-עדי מהווה עדות חותכת לכך. בן-עדי אייש את תפקיד גזבר המועצה לאחר שעבר סדרת מבחנים ולאחר שעמד בתנאי המכרז. העובדה הראויה לציון היא שבשנות השמונים וראשית התשעים היה בן-עדי חבר קרוב מאוד של אביסרור (באותה עת היו בן-עדי ואביסרור חלק מחבורה מצומצמת שקיימה

הנטייה להפריד בין מאויים אישיים ולהניח לפונקציות 'מקצועיות' למלא את ייעודן, הנחתה את אביסרור גם בפרקטיקת העבודה היום-יומית עם התושבים. בניגוד לאלמקייס, שכאמור נטה לטשטש את הגבולות בין הדרג הפקידותי לדרג הנבחר (וקיבל ללשכתו כל דיכפין), אביסרור הקפיד על חלוקת העבודה הפורמלית. לתושבים שהגיעו ישירות ללשכתו, אף שלא היו צריכים לעשות כן, היה נוהג לומר: "אל תבוא אלי. לך למנהל אגף. אם אין תשובה תבוא אלי".¹³⁶

בהתאם לאותו עיקרון, נזהר אביסרור מניהול חליפין על בסיס תגמול חומרי או על-פי מפתח לא-שוויוני. אלישיב רייכנר – עיתונאי תושב ירוחם, מקרב בני הגרעינים, מעיד:

אני זוכר את ערב הבחירות האחרונות [נובמבר 2003]: מוטי הולך ברחוב ליד 'הסופר'. זה היה בערב. לפני הסיבוב השני. ברקע ג'ינגלים, כרזות בחירות, אווירה מתוחה. אנשים באים ואומרים לו: "מוטי תסדר לי", אחר אומר לו "תסדר לבן דוד שלי". ליויתי אותו דקות ארוכות ואני זוכר אותו אומר במפורש: "אני לא מבטיח".¹³⁷

ההיגיון הזה – ההקפדה על 'כללי המינהל התקין', הרצון לעמוד באמות מידה מקצועיות, הפורמליזם הלכאורה קר ומנוכר – השתלב בתפיסת עולם רחבה יותר. בעיני אביסרור, הערכים האמורים אינם בגדר גישה דוגמטית בניהול חיי הציבור, או פורמליזם גרדא. בראייתו, כאשר פורמליזם ובירוקרטיה מלווים בשיקול דעת ראוי של הקברניט, הם תומכים בערכים של מקצועיות, עצמאות ומצוינות – **והמצוינות לא באה לשרת את המצוינים אלא את החלשים**. כך, בניגוד להבנה של חלק מהמקומיים (להלן), רצונו ללכת יד-ביד עם עקרונות בנוסח "מינהל תקין", לא היה עניין שסותר את האינטרס המקומי

קשרים חברתיים אינטנסיביים). יחסי החברות והרעות לא הפריעו לאביסרור לעמוד בתוקף על דרישתו לאייש תקנים של המועצה בהתאם לקריטריונים ממלכתיים. בשנת 1992, ימים ספורים לאחר שנבחר לתפקיד ראש המועצה, הסביר בן-עדי לחברו אביסרור כי הוא מעוניין בתפקיד הגזבר. אביסרור הסכים לכך אך הוסיף: "בסדר. אבל קודם כל תעבור את המבחנים" (על פי ריאיון עם אילן בן-עדי). עוד יש לציין כי לרבים מבני ירוחם נשמע סיפור זה משעשע מאחר שבדיעבד התברר כי בן-עדי מילא את תפקיד הגזבר בכישרון רב. מסדרה ארוכה של ראיונות עם פעילים ממחנות שונים (ראיונות: עמי רביבו; דוד אברג'ל; דפנה אברהם), עולה כי יש הסכמה גורפת וחוצה מחנות באשר לאיכויות הניהול המצוינות של בן-עדי, וכי בדיעבד לא היה מוכשר ממנו לתפקיד הגזבר.

¹³⁶ ריאיון, אילן בוסקילה; ריאיון, מוטי אביסרור; ריאיון, עמי רביבו; ריאיון, אורי ליברטי. בהקשר זה ראוי לציין: כמו אלמקייס גם אביסרור היה נוהג אחת לשבוע לקבל ללשכתו פניות של מקומיים. אולם בשונה מהראשון, במקרה דנן, התהליך היה מבוקר ומווסת על ידי עוזריו, ובכל מקרה, הטיפול עצמו היה באמצעות מנהלי האגפים.

¹³⁷ ריאיון, אלישיב רייכנר.

אלא עולה בקנה אחד אתו, וזאת מן הטעם הפשוט: עמידה באמות מידה מקצועיות פירושה חתירה כנגד פסיכולוגיית התלות:

אם אנחנו עומדים בקריטריונים של מצוינות, משם נהיה חברים טובים יותר – גם כשאני לא יהיה ראש מועצה. אתה תצליח בכל מקום. אתה לא צריך אותי.¹³⁸

דא עקא. האוניברסליזם בחלוקת המשאבים, ההקפדה על חלוקת עבודה 'מקצועית', העמידה ב'סטנדרטים מקצועיים', יצרו בירוחם מצב אבסורדי. שכן, בנסיבות הקיום של הפריפריה, שרובה נעדרת השכלה אקדמית, התעקשות על עקרונות אלו עלולה להביא דווקא להדרה של החלשים, שכן אלה יהיו הראשונים שמהם ייגרעו משאבים חומריים, יוקרה וסטטוס.¹³⁹ ואכן, ההתעקשות על קריטריונים 'אובייקטיביים' הייתה לצנינים בעיניהם של לא מעט מתושבי ירוחם, שחשו כי גישה זו מדירה אותם ממוקדי הכוח.¹⁴⁰ ביטוי חד לכך סיפק שי בנטל – המנהל האדמיניסטרטיבי של עמותת 'נתיב במדבר' הממוקמת בירוחם ומטרתה 'העצמה קהילתית של תושבי ירוחם'. בנטל, שמכורח נסיבות התפקיד ניהל שיחות רבות עם תושבים מקרב הגרעין הוותיק, החלש חברתית-כלכלית מסכם את הלך הרוח הרווח בקבוצה זו באופן הבא:

מוטי יצר סף בלתי אפשרי עבור האוכלוסיות החלשות. למקומיים שאתם עבדתי הייתה תחושה ברורה של הדרה. מוטי הדיר ירוחמים. הרי, למעשה, הקפדה על קריטריונים פירושה האוטומטי העדפה של 'חיצוניים' כמו אנשי הגרעין התורני, או כל מיני 'אינטליגנטים' מירושלים (אתה יודע, לפחות כך הם נתפסים בעיני המרוקאים הוותיקים). בעצם, מדובר במכניזם מניפולטיבי. זה לא הפתיע אותי: הירוחמים, כלומר מי שתפס עצמו 'ירוחמי אמיתי', היה אומר לי: 'לעזאזל התואר'.¹⁴¹

אביסרור נתון אפוא במבנה פרדוקסלי: מחד גיסא, הוא מבקש לקדם את המוביליות של הוותיקים, החלשים; מאידך גיסא הוא 'נעול' על אמות מידה מקצועיות, אוניברסליות, שפירושן המעשי הוא ביסוס הסטטוס-קוו ושימור אי-השוויון. נוכח פרדוקס זה, ביקש אביסרור לקדם יעדים של מוביליות ושוויון בדרך של מיקוד המאמצים בשכבת הגיל הצעיר, היינו בשלבים יסודיים וקריטיים של עיצוב מערכת הריבוד, קרי במערכת החינוך. ביטוי ברור לכך ניתן לראות בפעילותו הנמרצת למען שיפור עמוק ויסודי של מערכת החינוך בירוחם.

¹³⁸ ריאיון, אביסרור.

¹³⁹ לטענת אביסרור, ההתמרמרות של המקומיים לא תאמה בהכרח את העובדות, שכן הרוב המכריע של מנהלי מחלקות ואגפים במועצה המקומית בזמנו של אביסרור הגיע מקרב תושבי ירוחם, או מנהלים מהדרום שעברו להתגורר בירוחם.

¹⁴⁰ ריאיון, אליהו ועקנין; ריאיון, דני לוגסי; ריאיון, עמי רביבו.

¹⁴¹ ריאיון, שי בנטל.

סוגיית הטיפול במערכת החינוך המקומית, על המרכיבים האישיותיים הנשזרים בה, נתונת להלן דרך חקר אירוע מרכזי – 'תכנית 30 היישובים' בירוחם.

בשנת 1994 יזם מנכ"ל משרד החינוך פרויקט שנודע בשם 'תכנית 30 היישובים'. מטרת הפרויקט הייתה קידום מערכות החינוך ביישובים נחשלים, והוא נאמד בעלות כוללת של כ-200 מליון שקל חדש.¹⁴² במבנהו הארגוני, הפרויקט נשא בבירור אופי דה-צנטרליסטי: משרד החינוך לא קבע באלו מסגרות יושקע הכסף והוא לא הועיד לראשי הרשויות המקומיות שנכללו בפרויקט תפקיד ספציפי. שאלות כגון: באלו אפיקים יושקע הכסף (גנים, יסודי, תיכון, חינוך מיוחד וכדומה), עם איזה גוף חיצוני תתקשר הרשות המקומית ומה יהיה תפקידו של ראש הרשות – היו נתונות לשיקול הדעת של הדרג המקומי.¹⁴³ 'תכנית 30 היישובים' יצרה חלון הזדמנויות מפתיע שהפגיש בין שתי מערכות: השלטון המרכזי והשלטון המקומי.

זמן קצר לאחר שהחלה התכנית לפעול הוקמה בירוחם ועדת היגוי יישובית הכוללת את המנהיגות החינוכית המקומית – מנהל המחלקה לחינוך, מנהלי בתי ספר, נציגי הפיקוח, נציגי 'מטה 30 היישובים', ועד ההורים העירוני, נציגי 'קרן קרב' ומנהל המתנ"ס המקומי.¹⁴⁴ במסגרת עבודת הכנה לפרויקט מונה צוות שתפקידו איסוף מידע וריכוז נתונים. הצוות הציג תמונת מצב עגומה: השותפים האמורים ליטול חלק בפרויקט – הורים, מורים ותלמידים חלקו תחושה קשה של חוסר אמון בשינוי המיוחל, 'יאוש וחוסר מוטיבציה להתמודד נוכח אתגרים'.¹⁴⁵ כמו כן, הצוות זיהה בעיה קשה של כוח אדם ושל תחלופת מורים.¹⁴⁶ זאת ועוד. בראשית שנות התשעים סבל בית הספר התיכון המקומי – 'אורט ספיר' – ממצב ירוד ומדימוי ירוד. מבית הספר נגרע מקומם של בני נוער שזוהו כבעלי פוטנציאל להגיע להישגים גבוהים (אלה נשלחו ללמוד במוסדות חינוך שמחוץ לירוחם, לרוב בתנאי פנימייה; במרבית המקרים מדובר במוסדות יוקרתיים כמו בית הספר 'אשל הנשיא' שבסמיכות לבאר-שבע, הישיבה התיכונית 'אהל שלמה' בבאר-שבע

¹⁴² מבקר המדינה (מאי 2000), דו"ח שנתי 50 ב' לשנת 1999 ולחשבונות שנת כספים 1998. ירושלים, עמ' 62-70.

¹⁴³ מבקר המדינה, שם.

¹⁴⁴ ידיעון המכון לחקר הטיפול בחינוך, בית הספר לחינוך האוניברסיטה העברית בירושלים, גיליון מס' 17, עמ' 12.

¹⁴⁵ בתוך: א' שחל (2000). ריח הצלחה בירוחם: השפעת התערבות הוליסטית על שיפור מערכת החינוך והדימוי העצמי של התושבים (תכנית 30 היישובים, המקרה של עיירת הפיתוח ירוחם), ירושלים: פרסום בחסות המכון לחקר הטיפול בחינוך של בית הספר לחינוך, האוניברסיטה העברית. עמ' 51.

¹⁴⁶ שחל, שם.

ובית הספר ע"ש 'בויאר' בירושלים). בקרב הסגל החינוכי-מקומי ובקרב תושבי ירוחם נוצר הרושם שמי שלומד בתיכון המקומי הם "הלא-יוצאים".¹⁴⁷ מצב זה היה חמור שבעתיים במסלולי הלימוד שריכוזו תלמידים חלשים בחטיבה העליונה. על פי צוות המורים שפעל אז, מדובר בכיתות מב"ר (מסלול בגרות רגיל; למעשה מסלול שריכוז תלמידים חלשים) שאכלסו תלמידים עם דימוי עצמי נמוך,¹⁴⁸ ילדים שלהם היסטוריה של כישלונות לאורך כל הדרך, החל מבית הספר היסודי וכלה בחטיבה העליונה.¹⁴⁹

אביסרור השתלב בפרויקט האמור בדרך מיוחדת. הוא החליט כי הוא יעמוד בראש ועדת ההיגוי המקומית, ומלבד זאת ניהל דיאלוג ביקורתי עם אנשי המקצוע. כך, למשל, הוא דחה את המטרות המקוריות שניסחו אנשי המקצוע בוועדת ההיגוי והציע תכנית חלופית. התכנית שהציע ביקשה להתמקד בשיפור ההישגים של תלמידי החטיבה העליונה: הוא ביקש ששיפור זה יהיה בעל ערך נקוב – העלאת שיעור הזכאים לתעודת בגרות של בוגרי בית הספר התיכון המקומי.¹⁵⁰ בעצה אחת עם אנשי מקצוע (להלן), הוחלט להתמקד בחטיבה החלשה של תלמידי החטיבה העליונה. הייתה זו החלטה נועזת שבצדה דיווידנד פוליטי וערך מוסף חשוב: כיוון שמדובר בתעודת בגרות, היינו מסמך בעל תוקף אוניברסלי הניתן למדידה, יוכל אביסרור לזקוף את ההצלחה לזכותו.

התוצאה של מעורבות המנהיגות המקומית הייתה מרשימה: מערכת החינוך המקומית קטפה את פרות ההשקעה, הן במונחים אובייקטיביים (עלייה דרמטית בשיעור הזכאים לתעודת בגרות, ראו תרשימים 6.א, 6.ב) הן במונחים של הכרה ולגיטימציה מצד מערכות שונות. הייתה זו הצלחה פנומנלית גם בקנה מידה לאומי, ולימים היוותה את סימן ההיכר ואת כרטיס הביקור של אביסרור.

¹⁴⁷ ריאיון, טוטי גוטמן.

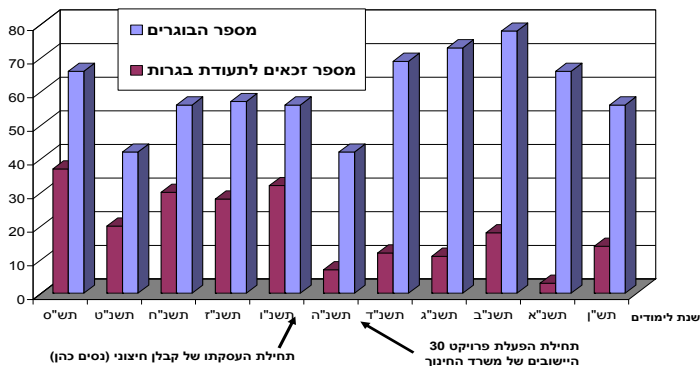
¹⁴⁸ ריאיון, טוטי גוטמן.

¹⁴⁹ ריאיון, טוטי גוטמן.

¹⁵⁰ ריאיון: מוטי אביסרור. מלכתחילה, נבנתה התכנית (פרי שיתוף פעולה בין משרד החינוך לבין צוות אקדמי מבית הספר לחינוך בראשותה של פרופ' עילית אולשטיין) באופן שבו המוקד לשינוי היה חטיבת גילאי הגן (מתוך הנחה ושאיפה לפיה העשרת קבוצת גיל זו בלימודי השלמה תביא לכך שאלה יגיעו מוכנים ובשלים בשלבים המאוחרים של החינוך הפורמלי, וכך בחטיבות הגיל המאוחרות בתי הספר יקטפו את הפירות). אביסרור התנגד למתווה התכנית בטענה כי את פרות ההשקעה נראה רק בעוד שנים ארוכות. "בינתיים, מה אני עושה עם התלמידים שלי שצריכים לסיים תיכון?" הסביר לאנשי המקצוע. "מה אני אומר להם: אתם אבודים, פספסתם את הרכבת?" (על פי ריאיון: מוטי אביסרור). מתוך היגיון זה ביקש אביסרור מראש הצוות האקדמי להכין תכנית חדשה שעיקרה הכנה לבחינות הבגרות והתפרסות רוחב בכל המקצועות.

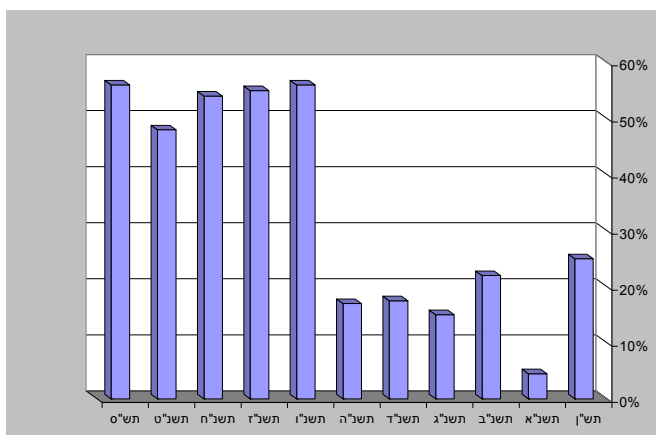
תרשים 6.א

שיעור הזכאים לתעודות בגרות ביחס לכלל הבוגרים בבית הספר התיכון 'אורט- ספיר' (תש"ן – תש"ס), מספרים מוחלטים.¹⁵¹



תרשים 6.ב

שיעור הזכאים לתעודות בגרות בבית הספר התיכון 'אורט ספיר' (תש"ן – תש"ס), באחוזים.¹⁵²



¹⁵¹ מקור: בית הספר התיכון המקיף 'אורט ספיר', עיבוד הנתונים: י' דהן.

¹⁵² מקור: בית הספר התיכון המקיף 'אורט ספיר', עיבוד הנתונים: י' דהן.

את ההישגים המרשימים של מערכת החינוך בירוחם יש לראות כפועל יוצא של שורה ארוכה של בעלי תפקידים: מחלקת החינוך במועצה, הסגל החינוכי, פקידים במשרד החינוך ועוד. בדיון שלהלן אתייחס לתרומה המכרעת של שניים: ראש המועצה – מוטי אביסרור ונסים (מקס) כהן – איש מקצוע, קבלן חיצוני שמתפקידו היה להוביל את הפרויקט ברמת היישום בשטח. מטרת הסקירה והדיון שלהלן היא למפות את השחקנים ואת המארג הכולל של בעלי תפקידים, וזאת כדי לעמוד על התרומה ועל המשקל הסגולי של המנהיג המקומי – אביסרור.

במסגרת 'תכנית 30 היישובים', התקשרה המועצה המקומית ירוחם עם 'המכון לחקר הטיפול בחינוך' של האוניברסיטה העברית בראשותה של פרופ' עילית אולשטיין. בשנה הראשונה להתקשרות זו (תשנ"ה) נכשלו אנשי המכון בניסיונם לממש את היעדים שהטיל עליהם ראש המועצה (כאמור: העלאת שיעור הזכאים לתעודת בגרות). השינוי המיוחל הגיע כשנה לאחר מכן כאשר אנשי המכון גייסו קבלן חיצוני בשם נסים כהן – סוציולוג חינוכי ששמו נודע ברבים כפרויקטור מצליח בתחום ההכנה לבחינות בגרות. בדיעבד התברר כי השידוך עם נסים כהן היה קריטי. כהן שימש רכז הפרויקט של התכנית שאנשי המקצוע הגדירו כ"תכנית המעורבות ההוליסטית בירוחם".¹⁵³ הוא גיבש תכנית פעולה שנשענה על רציונל מקצועי בשילוב טיפול נקודתי ואינטנסיבי בתלמידי החטיבה העליונה. הטיפול הנקודתי כלל 'מרתונים' בימים ובשעות לא-שגרתיים שבהם השתתפו התלמידים מהקבוצות החלשות. כמו כן נשאה תכנית ההתערבות אופי מובנה, שיטתי ואנליטי: כהן ביקש להטמיע בקרב הסגל החינוכי מושגים ועקרונות חדשים אשר יבטיחו יישום מלא של היעדים.¹⁵⁴

אבל במכלול זה, על הרציונל המתודי המובנה בו, לא היה די כדי להבטיח הצלחה. מרכיב משמעותי בתרומתו להצלחה נעוץ באלמנטים אישיים, במטען הפרשני שהביא עמו רכז הפרויקט נסים כהן, שכאמור פורמלית הוגדר כ'קבלן חיצוני'. כהן הגיע לירוחם כשהוא טעון אנרגיות. בזמן לימודיו באוניברסיטה הצטייד בהשקפה פדגוגית ביקורתית מאוד הגורסת כי מערכת החינוך בישראל שבויה בקונספט כושל המפלה בין קבוצות אוכלוסייה

¹⁵³ ידיעון המכון לחקר הטיפול בחינוך, בית הספר לחינוך האוניברסיטה העברית בירושלים, גיליון 17, עמ' 12.

¹⁵⁴ כגון: 'למידה לקראת שליטה' (שפירושה מעקב צמוד אחרי התלמיד: הצוות החינוכי לא עובר שלב נוסף בתהליך ההכנה לבגרות אם לא סיים בהצלחה את השלב הראשון); 'חשיבה תוצאתית' (חשיבה מהסוף להתחלה: הצוות החינוכי מציב קודם יעדים ומהם גוזר עקרונות פעולה); 'שילוב מעגלים' (הבאת התלמיד לפגישה עם ראש המועצה, הצוות המקצועי, הורים ורכז); פומביות (אחרי שהילד מצליח מבקשים לתת פומבי להצלחה זו כדי שיקבל ביטחון עצמי).

שונות, מערכת המייצרת הסללה ואי-שוויון.¹⁵⁵ תפיסה זו, על הרציונל הפדגוגי שבה, נכרכה יחד עם ביוגרפיה מעניינת ולהט חזק להשפיע: כהן הוא יליד עיירת הפיתוח – בית שמש. בשנות השבעים כאשר היה תלמיד בבית הספר התיכון המקומי החליטו מוריו להנשיר אותו מכיוון שלא הצטיין בלימודיו. בצומת זה בחייו התנסה כהן במה שניתן להגדיר כאירוע מעצב: הוריו הזדעזעו ממהלך זה, והוא התנסה ב"חווייה משפילה של חוסר הצלחה".¹⁵⁶ כהן לא אמר נואש. מיד לאחר שירותו הצבאי השלים את לימודי הבגרות, ובשנות השמונים התחיל תואר ראשון באוניברסיטה העברית וסיים בהצטיינות תואר שני בסוציולוגיה חינוכית. בראשית שנות התשעים עסק בחינוך במסגרת חוץ בית ספרית, ועד מהרה יצא שמו כפרויקטור מצליח בתחום ההכנה לבגרות. פקידים במשרד החינוך העריכו את פועלו וגייסו אותו לטובת פרויקטים שונים. באמצע שנות התשעים הגיע כהן לירוחם כשהוא מצויד בשילוב תפיסתי וביוגרפי בעל ערך מוסף: אסטרטגיה חינוכית, רצון חזק להצליח ולהשפיע ומבושם מהצלחה. כהן מצא תלמידים מרקע דומה לזה שלו וזיהה באנשי הסגל החינוכי מקומי מודל של "לוקאל-פטריאטיזם".¹⁵⁷ נוכח רקע זה ונתונים אלה נרתם כהן במלוא כוחו על מנת לייצר את השינוי. הוא עשה זאת ביד רמה, בתקיפות רבה, ואף בגישה בלתי דמוקרטית בעליל.¹⁵⁸ טוטי גוטמן – מורה לאנגלית בחטיבה העליונה של בית הספר התיכון המקומי – משחזרת את התקופה שבה עבדה בין השנים 1996-1998, ובתוך כך מעידה על הרושם העז שהותיר בה כהן:

נסים בא, והוא עם השיגעונות שלו סחף את כולנו. הוא הדביק את כולנו בהתלהבות. נסים היה עם כאלה עצמות שכשהוא עזב הרגשתי שאני לא יכולה לעבוד. עם הזמן חזרנו לעצמנו.¹⁵⁹

נראה אפוא כי כהן הנמרץ והכריזמטי בעצם לא פעל כגורם חיצוני למערכת: כמי שמזדהה באופן עמוק עם מטרות התכנית ועם אוכלוסיית היעד, היווה הפרויקט, הציבור מעיקרו, במה או הזדמנות פז לביטוי מאוויים אישיים.

תרומתו המכרעת של איש המקצוע איננה מאיינת את תרומתו של הדרג הנבחר – השלטוני, במקרה דנן – אביסרור. מרכיב קריטי בתרומה להצלחה, הן בערכיה הגלויים והן בערכיה הסמויים, נובע מן האופן שבו השתלב אביסרור במערך הכולל של הפרויקט. כפי שאראה, אביסרור, שלהלכה לא אמור היה למלא תפקיד ספציפי, נטל חלק פעיל

¹⁵⁵ ריאיון, נסים כהן.

¹⁵⁶ רונן נכטיילר, ירוחם עולה כיתה, (5.12.1996). ידיעות אחרונות, מוסף 24 שעות, עמ' 8.

¹⁵⁷ ריאיון, נסים כהן.

¹⁵⁸ ריאיון, נסים כהן.

¹⁵⁹ ריאיון, נסים כהן.

בפרויקט. אמנם הוא לא היה מעורב בפרטי התכנית שגיבשו אנשי המקצוע ובתהליך היישום.¹⁶⁰ עם זאת, הוא דרבן את הגופים הקשורים לפרויקט, העניק גיבוי מלא לאנשי המקצוע ורתם משאבים חיצוניים לטובת התכנית.¹⁶¹ יתר על כן: אלמלא אופי התפקוד של הדרג השלטוני-מקומי (אביסרור) גם הדרג הביצועי-אזרחי (הקבלן – נסים כהן) לא היה בא לידי ביטוי כלל וכלל. כפי שאראה, התוצאה המעשית של גישת התערבות זו הייתה המרצה, גיבוי וחישוק רעיוני ומוסרי של המעטפת המקצועית והעורף החברתי של התלמידים: פקידים במועצה המקומית, הורים ונבחרי ציבור.

זאת ועוד. כאמור, במישור הגלוי והפורמלי, אביסרור התמקד במשימה לשיפור איכות מערכת החינוך. הדבר המעניין והמרכזי הוא שמכוח משימה זו התפתחה בירוחם דינמיקה מעניינת והיא תודגש בניתוח שלהלן: אביסרור הצליח לחולל שינוי עומק מהותי **גם ברמת התרבות הפוליטית**, היינו בשינוי הנורמות והערכים המקומיים. היכולת לחולל שינויים ברמה זו נבעה משילוב מיוחד של מתווה אסטרטגי עם תכונות אישיות. ברמה זו, תרומתו של אביסרור באה לידי ביטוי בכמה מרכיבים שעולים בקנה אחד עם מודל המנהיג המעצב: שינוי במבנה הציפיות, מעורבות אישית, העצמה ויצירת תמריצים אינטרינזיים.

■ שינוי מבנה הציפיות

בדרך לקידום היעדים החינוכיים שהציבה לעצמה המנהיגות המקומית בירוחם נתקל אביסרור במספר חסמים המשקפים נורמות ותפיסות רווחות בתרבות המקומית. נתון רקע שאתו נאלץ להתמודד היה, כאמור, רמת הציפיות הנמוכה של המורים, ההורים והתלמידים.¹⁶² אביסרור התמודד נוכח בעיה זו בדרך מרשימה. האירוע הבא משקף באופן תמציתי וחד את הפער בין מבנה הציפיות של המנהיג לזה של המונהגים ואת האופן שבו התמודד המנהיג לנוכח הפער.

בקיץ תשנ"ה ארגנה המועצה המקומית ירוחם מפגש הכנה לקראת פתיחת שנת הלימודים תשנ"ו לתלמידי החטיבה העליונה של בית הספר התיכון 'אורט-ספיר'. המפגש,

¹⁶⁰ ריאיון, דוד ביטון; ריאיון, נסים כהן.

¹⁶¹ למשל, כאשר ביקש כהן לעזוב את התפקיד, כתום שנת עבודה אחת, נעמד אביסרור על רגליו. הוא הפציר בכהן והבטיח לתת לו כל סכום שיידרש ובלבד שישאר בתפקיד גם בשנת הלימודים שלאחר מכן. על פי ריאיון: נסים כהן.

¹⁶² בתוך: א' שחל (2000). **ריח הצלחה בירוחם: השפעת התערבות הוליסטית על שיפור מערכת החינוך והדימוי העצמי של התושבים** (תכנית, המקרה של עיירת הפיתוח ירוחם). ירושלים: פרסום בחסות המכון לחקר הטיפוח בחינוך של בית הספר לחינוך, האוניברסיטה העברית, עמ' 51.

שהיווה מעין גיבושון, התקיים במאהל בדואי בנגב, ובו נכחו פקידים מהמועצה המקומית, צוות המורים, הנהלת בית הספר, הורים ותלמידים. מוטי אביסרור ניהל את המפגש והוא משחזר:

אני זוכר, ישבתי ישיבה מזרחית וביקשתי מכל אחד מהנוכחים לספר את סיפור החיים שלו. כשהגיע תורי הסברתי: "אני תוצר פס הייצור של מערכת החינוך בירוחם. למדתי בבית הספר התיכון 'נתיבי-עם'. בשלב מסוים בית הספר נסגר וזרקו אותנו. זו הייתה טראומה בשבילי. למרות זאת, לא נואשתי. למדתי, השקעתי והצלחתי. היום אני ראש המועצה. אם אני הצלחתי כל אחד יכול".¹⁶³

כדי להיות ברור וספציפי, הוסיף אביסרור והסביר:

כן. אנחנו שואפים למצב שבו בקיץ הבא כל מי שנמצא כאן יעבור את בחינות הבגרות בהצלחה.¹⁶⁴

בזווית העין הבחין אביסרור בשתי בנות ספק מצחקקות ספק מגחכות, ומשפת גופן הסיק כי אינן שותפות לחלום. הבנות הסבירו לו:

אנחנו לא מאמינות שנצליח. בלתי אפשרי. אם אלה מהמסלול העיוני לא הצליחו, אז אנחנו נצליח?¹⁶⁵

אביסרור ניגש לצוות המחנכים ואמר להם שמבחינתו היעד הוא שינוי משמעותי של המצב. גם ברמה זו זכה אביסרור למענה מאכזב. המורים (בעיקר אלה מהם שהתגוררו מחוץ לירוחם) ביקשו לצנן את ההתלהבות של ראש המועצה ונימקו זאת בניסיון החיים ובעבודה הקרובה עם התלמידים: "מוטי", הם אמרו לו, "עזוב אותם. אנחנו מכירים אותם מקרוב ואנחנו לא מאמינים שתלמידות ותלמידי מב"ר יעברו בגרות. אין טעם".¹⁶⁶ מענה זה לא גרע ולא צינן מהנחישות של אביסרור. הוא ניגש למנהל בית הספר התיכון בשעתו ושטח בפניו את תכניתו ואת יעדי התכנית. הוא הסביר למנהל: "לא ייתכן שבכיתה של 20 תלמידים רק שלושה קיבלו תעודת בגרות. זה לא יכול להימשך. אנחנו שואפים להגיע לשיעור של 80% זכאים".¹⁶⁷ לאכזבתו הגיב מנהל בית הספר באופן דומה לתגובות הצוות החינוכי: "אני לא מאמין שאפשר יותר", הסביר.¹⁶⁸ גם מענה זה לא צינן את הרצון העז להוביל שינוי. אביסרור הסביר למנהל כי הוא מחפש לשותף פעולה עם

¹⁶³ ריאיון, מוטי אביסרור.

¹⁶⁴ ריאיון, פיני בוחבוט; ריאיון, מוטי אביסרור.

¹⁶⁵ ריאיון, פיני בוחבוט; ריאיון, מוטי אביסרור.

¹⁶⁶ שחזור על פי ריאיון, פיני בוחבוט; מוטי אביסרור.

¹⁶⁷ שחזור על פי ריאיון, מוטי אביסרור.

¹⁶⁸ ריאיון, פיני בוחבוט; ריאיון, מוטי אביסרור.

אנשים המאמינים בייעוד שלו, וכי אם איננו מאמין בייעוד ובאמצעים לא יוכל להמשיך לנהל את בית הספר.¹⁶⁹ לאחר משא ומתן קצר, הגיב מנהל בית הספר בהסכמה, אביסרור 'הרים טלפון' למנהל רשת אורט בישראל ועם המנהל המקומי 'סגר' על תנאי הפרישה של המנהל.¹⁷⁰

האירוע האמור משקף באופן תמציתי את רצונו העז של המנהיג לשנות מן היסוד את מבנה הציפיות של המונהגים. הדבר החשוב והרלוונטי הוא שאביסרור ניצל את ההצלחה כדי להטמיע בקרב המקומיים מערכת שונה של ערכים: הוא השתמש בסיפור הנזכר כדי לבסס בקרב המקומיים את מוטיב ההעזה והאמונה ביכולת האישית. פעיל מקומי מעיד כי הסיפור האמור סופר על ידי אביסרור, בפורומים שונים, עשרות פעמים.¹⁷¹ כמו כן, במהלך כל המחצית השנייה של שנות התשעים הדהד בירוחם המוטו – 'כל אחד יכול'.¹⁷²

ההדהוד, החזרה פעם אחר פעם על הסיפור, כשברקע עומדים נתוני ההצלחה (לעיל תרשימים 6.א, 6.ב) לא היו מקריים: אביסרור השתמש בטכניקה המוכרת בספרות על מנהיגות כ'סיפור-נרטיב': המנהיג משתמש באירוע אמיתי לצורך ביסוס ערכים מסוימים בתרבות הארגונית הרצויה, יצירת מעין מיתוס מכונן בדרך של סיפור האירוע פעם אחר פעם (Daft, 1999:188-191). אביסרור ביקש להחדיר ולבסס בתרבות המקומית מערכת חדשה של ציפיות, תפיסה חדשה: אמונה ביכולת אישית, אמונה שהשינוי המיוחל לא תמיד תלוי במשאבים חיצוניים. במלים אחרות, אביסרור ביקש לקעקע את פסיכולוגיית התלות.

ברי אפוא כי שינוי ברמת הציפיות הוא מרכיב הכרחי בהצלחה של כל תכנית מדיניות. אבל זה איננו תנאי מספיק. גורם חשוב נוסף תלוי בדרגת המעורבות של המנהיג, איכותה וכן ביכולת להניע את המונהגים. גם בהיבטים אלה נחל אביסרור הצלחה.

■ מעורבות אישית

כאמור, 'תכנית 30 היישובים' נשאה אופי מבוזר: היא לא הועידה לדרג המקומי תפקיד ספציפי, ובפועל ראשי רשויות מקומיות שנכללו בפרויקט החליטו, בהתאם לשיקול

¹⁶⁹ ריאיון, פיני בוחבוט; ריאיון, מוטי אביסרור.

¹⁷⁰ תחילה התנגדה הנהלת רשת 'אורט' ברמה הארצית לפיטורי המנהל. לאחר סדרה של התכתבויות בין מחלקת החינוך של המועצה המקומית ירוחם סוכם על עזיבת המנהל כשנה לאחר מכן, היינו בקיץ 1995. על פי ריאיון, פיני בוחבוט; ריאיון, מוטי אביסרור.

¹⁷¹ ריאיון, אורי ליברטי.

¹⁷² ריאיון, אורי ליברטי.

דעתם הפרטי, על האופן והמידה שבה יהיו מעורבים.¹⁷³ אביסרור היה יוצא דופן: הוא התייצב בעמדה פרו-אקטיבית, ומתוך תחושת שליחות ורצון עז החליט להיות מעורב עמוקות בפרויקט. ד"ר מבקר המדינה על השלטון המקומי מעיד על כך:

מאז הקמתה של ועדת ההיגוי בירוחם התחזור ייחודה בהשוואה לוועדות ההיגוי שהוקמו בשלושת היישובים האחרים שנבדקו: בראש הוועדה, בתואר ובפועל, עמד ראש הרשות המקומית עצמו [מוטי אביסרור, י"ד], והוא היה מעורב בכל פרטי הפרויקט.¹⁷⁴

זאת ועוד. בהנהגתו של אביסרור נמשכו ישיבות ועדת ההיגוי הרבה מעבר ללוח הזמנים הפורמלי שנמסר מבעוד מועד לקרואים, לעתים אף עמוק אל תוך הלילה.¹⁷⁵ מתוך בחינת הדינמיקה הקבוצתית שנוצרה בישיבות הנזכרות עולה ממצא מעניין ורלוונטי: דרך ניהול הישיבות, שעסקו בהיבטים תכליתיים ופרקטיים, נוצר מתחת לפני השטח מכניזם שלמעשה הביא לרה-ארגון תרבותי-פוליטי מקומי.

■ העצמה והנעה דרך תמריצים אינטרינזיים

בפרק המבוא התיאורטי נמנו שורה של תכונות המייחדות את המנהיג מהטיפוס המעצב. בין השאר "יצירת תחושת אחריות", "העצמה ותחושת סיפוק בקרב המונהגים". בהתאם לפרמטרים אלה וכפי שאראה, אופן ההתנהלות של אביסרור היה כזה שניתן לשבח אותו קרוב מאוד למשבצת המנהיג המעצב. עניין זה עולה בבהירות דרך ניהול ישיבות המועצה.

במסגרת הפעילות השוטפת של המועצה ובמסגרת 'תכנית שלושים היישובים', נערכו בירוחם ומחוצה לה דיונים וישיבות רבות ('פורום מנהלי אגפים' של המועצה המקומית, ישיבות של מחלקת החינוך במועצה וישיבות בבית הספר התיכון). אביסרור השתתף בעשרות רבות של פגישות ודיונים אלה. על הקו המנחה שלו בדיאלוג עם בעלי תפקידים הוא מעיד:

אני בא לחדר מורים. יושב שם מנהל בית הספר, נציגי תלמידים, נציגי הורים, מורים וצוות מפקחים של משרד החינוך. אני יודע שהרעיון הזה – להעלות את שיעור הזכאים – עלול

¹⁷³ כך למשל, ראשי הרשויות של נתיבות ואופקים הותירו את תפקיד יושב ראש ועדת ההיגוי לסגניהם ולא נטלו חלק פעיל בישיבות ועדות ההיגוי. על פי: מבקר המדינה (2000), ד"ר שנת 50 ב' לשנת 1999 ולחשובנות שנת כספים 1998, עמ' 62-70.

¹⁷⁴ מבקר המדינה, שם, עמ' 67. הדגש שלי, י"ד.

¹⁷⁵ ריאיון, אורי ליברטי.

להצטייר כמשהו לא כל כך ראלי. אז אמרתי להם: 'תראו, אני מוטי מתחייב לתת כל מה שצריך. עכשיו אני רוצה את המחויבות שלכם'.¹⁷⁶

אביסרור ביקש אפוא לייצר מחויבות רגשית ומוסרית בקרב השחקנים המרכזיים השותפים לפרויקט. כפי שאראה, הוא הצליח בכך כיוון שעשה זאת דרך יצירת מערכת תמריצים פנימיים, לא-פורמליים (אינטרינזיים). הוא הצליח להניע 'מלמטה' תהליך של מחויבות עצמית באופן שבפרמטרים המנחים מחקר זה עולים בקנה אחד עם רעיון ההעצמה והדמוקרטיזציה.

האוריינטציה לשיתוף ולהעצמה (חלוקת אחריות) התבטאה בראש ובראשונה בפרקטיקת העבודה היום-יומית עם הפקידות המקומית. את ישיבות 'פורום המנהלים' של המועצה המקומית נהג אביסרור לנהל בדרך מעניינת: הוא היה פותח את הישיבה ומדבר אל הנוכחים כרבע שעה, שלאחריה היה מותיר למשתתפים זמן רב להעלאת בעיות,¹⁷⁷ תוך שהוא מקשיב לבני שיחו בקשב רב, לפחות למראית עין. תוכן הדברים, טון הדיבור ושפת הגוף של אביסרור יצרו בקרב הנוכחים תחושה של שותפות גורל ואחריות. על כך מעידה יונה קנינו – מנהלת בית ספר יסודי בירוחם שהשתתפה בישיבות ועדת ההיגוי:

הייתה לי הרגשה שאני באה לידי ביטוי, שאני לא בורג במערכת. האווירה והתחושה, אז, הייתה שאנחנו שפני ניסיון של כל מיני תכניות, והם תמיד יודעים מה יותר טוב לנו. פתאום הכל השתנה: אני רואה למשל, שהוא אומר 'לא' לצוות המקצועי. מוטי נתן לנו תחושה שאנחנו מובילים ולא מובלים. אני זוכרת שהוא נתן תחושה של שותפות אמיתית. פתאום מופיע ראש מועצה שלא מדבר מלמעלה.¹⁷⁸

אורי ליברטי, מנהל אגף במועצה המקומית ירוחם, שהקפיד להשתתף בפורומים אלה ודומיהם, מאשש רושם זה, ואגב כך מעיד על הדינמיקה שהתפתחה בין המנהיג למונהגים:

הוא שיתף אותנו בהישגים. בשלב כלשהו שמתי לב למשהו מעניין: הרגשתי שאותה מנהלת בית ספר שנוכחת בישיבה הופכת עכשיו, בזכות מוטי, לשותפה פעילה.¹⁷⁹

עוד מעיד ליברטי כי אביסרור היה נוהג לפתוח את ישיבות פורום המנהלים באופן מעניין: הוא היה מתחיל בסיפור על הצלחות. לרוב, היה זה בנוסח: "עכשיו חזרתי מישיבה עם שר החינוך. חברים יש לנו עוד תקציב".¹⁸⁰ הנוכחים בישיבה קיבלו את

¹⁷⁶ ריאיון, מוטי אביסרור.

¹⁷⁷ ריאיון, אורי ליברטי.

¹⁷⁸ ריאיון, יונה קנינו.

¹⁷⁹ ריאיון, אורי ליברטי.

¹⁸⁰ ריאיון, אורי ליברטי.

הרושם שירוחם נהנית מקבלות מוכחות על הצלחה, ההצלחה רשומה על שמם של הנוכחים בישיבה. יש הכרה ועכשיו יש גם אשראי. שילוב זה – הכרה, גאווה, לגיטימציה ומשאבים – יצר רושם רב-עצמה. ליברטי משחזר ומעיד:

הייתה תחושה מעניינת: מצד אחד, תחושת סיפוק ושמחה. מצד שני, הרגשנו מחויבות.... הייתה לנו תחושה מתמדת של 'ללכת מחיל אל חיל'. לא נחים על זרי הדפנה. פשוט הרגשנו, אני ואחרים, שאנחנו שותפים למהלך היסטורי.¹⁸¹

בנקודה זו עולה מרכיב קריטי המהווה מאפיין-מגדיר של המנהיג מהטיפוס המעצב: היכולת לנטוע בקרב המונהגים תחושת אחריות ושותפות, תחושת בעלות על הארגון או על הפרויקט. הצלחת המנהיג בעניין זה הביאה לכך שהמונהגים חילצו מעצמם אנרגיות לפעולה יש מאין.

* * *

הנטייה להעצמה, להקרנה הדדית, לשיתוף ולהכלה משתלבים במכלול תפיסתי מיוחד שהנחה את אביסרור. הנחת יסוד במכלול זה היא כי אין הכרח שהיחסים החברתיים בין קבוצות ומוקדי כוח יהיו בנוסח 'משחק סכום אפס'. בהבנתו, גישה נכונה כלפי המערכת יכולה לייצר מצב שבו הכל מרוויחים (נוסח – win-win). ביטוי מובהק למכלול תפיסתי זה שאפיין את אביסרור ניתן לזהות מהאופן שבו ביקש לתווך בין קבוצות אוכלוסייה שונות בירוחם.

כאמור, בירוחם פסיפס תרבותי-פוליטי המתאפיין במתח מסוים, בעיקר בין התושבים הוותיקים, רובם המכריע ממוצא מזרחי, לבין החדשים – בני הגרעינים שמרביתם משכילים, ממוצא אשכנזי. אכן, מתח זה נובע ממערכת הפרה-קונספציות התרבותיות של הקבוצות. אולם גורם נוסף, מכריע, בהבניית התפיסה ההדדית נעוץ בשאלת אופי התיווך של המנהיג המקומי. כרקע להבדלים בין המנהיגים הנחקרים ראוי לציין: מבחינות מסוימות אלמקייס ואביסרור חולקים תשתית תרבותית דומה: שניהם מגיעים מרקע דתי-מסורתי מתון, אורח חייהם נושא אופי מתון והשקפת עולמם הפוליטית-מפלגתית היא מרכזית-מתונה. לעומתם, הרוב המכריע של בני הגרעינים, החדשים, מנהל אורח חיים דתי-אדוק, הם בעלי אוריינטציה אידאולוגית מובהקת ומרביתם נוקטים השקפת עולם ימנית מאוד, אידאולוגית מאוד. אף על פי כן, המנהיגים נחלקים ביניהם בשאלת היחס והדרך שיש לנקוט כלפי הנוכחות של בני הגרעינים החדשים. כפי שצוין, אלמקייס התבצר בעמדה שוללת, ביקורתית, צינית ואנטגוניסטית, ודחה את בשורת השליחות שהם מביאים לירוחם. אביסרור לעומתו נקט עמדה שונה:

¹⁸¹ ריאיון, אורי ליברטי. הדגש שלי, "ד.

אני מעדיף אותם מהסיבה הפשוטה: איזה מודלים יש לבני הנוער כאן? או שחקני כדורגל או חרדים-ש'סניקים. אז בהשוואה אליהם 'הגרעינים' מהווים קבוצה איכותית, אוכלוסייה חזקה. נכון, אולי זה לא הכי אידאלי בעיני. אבל בסך הכול זה יכול להוות מקור לאתגר ולהפריה. אם אתה, בן ירוחם, חושב שהם מתנשאים, אז, בבקשה, תתחרה בהם.¹⁸²

גם בני הגרעינים היו קרובים הרבה יותר לאביסרור. הם נתנו בו אמון וראו בו 'פרטנר' לשיתוף פעולה. אלישיב רייכנר, איש הגרעינים ותושב ירוחם מאז 1993, מעיד:

היה לנו יותר אמון עם מוטי מהסיבה הפשוטה: הוא שידר על מערכת ערכים שגם אנחנו האמנו בה: חינוך, ודימוי מקומי.¹⁸³

הבדלי התפיסה השפיעו על המדיניות. בעוד אלמקייס ראה בקבוצת החדשים בעיה, אביסרור ראה בהם פתרון, מנוף לשינוי, פוטנציאל לסינרגיה. כאשר נוצר בירוחם מצב שתבע רה-ארגון מערכתי, שנבע בבירור מהתנגשות בין-תרבותית, נטה אביסרור לשיתוף פעולה ולפשרה. שלא כמו אלמקייס, הוא לא ביקש לחדד את ההבדלים בין הקבוצות, ולעומת זאת ביקש להיות מעשי. ביטוי מובהק לכך ניתן למצוא בעמדתו כלפי יזמת בני הגרעינים להבנות מחדש את מערכת החינוך הממלכתית-דתית בירוחם.

עם השנים, בעקבות תהליך החדירה וההתפשטות של בני הגרעינים, ביקשו האחרונים לעצב את מערכת החינוך בירוחם בצלמם וכדמותם. החלק הדתי-תורני של בני הגרעינים ביקש להוביל קו דתי אדוק. שאיפה זו התבטאה, בין השאר, בדרישה ליצור הפרדה בין בנים ובנות בכיתות הלימוד של בית הספר הממלכתי-דתי היסודי, שרוב הלומדים בו מגיעים מרקע מסורתי מתון. החלק הדתי-ליברלי של בני הגרעינים הנוקט השקפת עולם מתונה (ברוח 'נאמני תורה ועבודה'), התנגד למגמה זו, ואילו הוותיקים המסורתיים לא הביעו עמדה תקיפה בעניין ולא ראו שינוי זה או אחר כקריטי.¹⁸⁴ בתחילה, לא היה אביסרור שלם עם הקו שהובילה הקבוצה הדתית-תורנית. אולם, כדי לא להרחיק את הבנים והבנות של אנשי הגרעינים לבתי ספר נפרדים הציע פשרה שהתקבלה על דעת כל הצדדים.¹⁸⁵ הוא לא יצא בשצף קצף כנגד מגמות ההתפשטות והשליטה של בני הגרעינים מהקטגוריה התורנית; הוא העדיף לרתום את מגמות השינוי לטובת קבוצת השייכות: החלשים. הרציונל שביסוד עמדה זו נשען על רעיון ההקרנה: הנוכחות המשותפת במערכות משותפות תביא להקרנה של בני הגרעינים החזקים על החלשים.

¹⁸² ריאיון, אביסרור.

¹⁸³ ריאיון, אלישיב רייכנר.

¹⁸⁴ ריאיון, אורי ליברטי.

¹⁸⁵ על פי ההצעה, עד כיתה ד' הלימודים יהיו מעורבים, ומכיתה ה' תהיה הפרדה. במתכונת זו פועל בית הספר עד היום.

יש מכאן לבסס מוטיב מרכזי נוסף המאפיין את דמותו של אביסרור: **אוריינטציה לגישה מעשית**. בהקשר זה ראוי לציין: גישתו המעשית של אביסרור שיקפה גם פן אחר, בצד הרעיוני-תפיסתי: הוא נטה לפסיביות, הוא לא הציב פילוסופיה חברתית אלטרנטיבית, הוא לא ביקש לערער על ההנחות ותפיסות היסוד שעליהם השתיתו אנשי הגרעינים את מדיניותם. הוא הגיב לשינויים ולא תפקד כיום המוביל שינוי כלל-מערכתי.

* * *

גישתו המעשית של אביסרור, ובעיקר יכולתו ליצור בקרב הזולת תסיסה פנימית, דינמיקה פנימית, ובעצם להנחות את שיקול הדעת של בני השיח, או לרתום אותם למשימה ולעשותם שותפים, הקיפה גם בעלי תפקידים מחוץ לירוחם. סגנונו המיוחד, גישתו המתונה, המעשית מצאו ביטוי במעגל חברתי ופוליטי נוסף לו נודעו השלכות מרחיקות לכת: בעלי תפקידים בדרג הלאומי – נבחרים ופקידים, יזמים ונדבנים-פילנתרופים.

אסטרטגיית פעולה, גישה וסגנון נוכח מוקדי כוח ברמה הלאומית

כאמור, ראשי רשויות מקומיות בפריפריה מתמודדים בדרכים שונות עם בעלי העצמה בדרג הלאומי – אמצעי התקשורת, נבחרים ופקידי ממשל (דהן, 2009).

גם ביחס לזירת כוח זו נמצא אביסרור מייצג גישה וסגנון ייחודיים, קוטביים לאלו שייצג אלמקייס. באמצעי התקשורת הארציים הוא נהג בדרך של מחאה מתונה ומבוקרת: הוא לא נטה לפרובוקציה וביקש לרסן קולות שביקשו להחציץ את המצוקה המקומית; ביחס לפקידי ממשל הוא נטה לדיאלוג מעשי וקונסטרוקטיבי.

עדות מובהקת לגישת המחאה המבוקרת ניתן לראות באופן שבו ניהל אביסרור את מה שניתן לכנות 'משבר פניציה'.

באוקטובר 2001 נקלע 'פניציה' – מפעל לייצור זכוכית ומהמעסיקים הגדולים בירוחם¹⁸⁶ – למשבר. המעסיק ביקש לפטר עובדים רבים והעיירה ירוחם סערה. לנוכח עננת הפיטורין הקרבה התאספו רבים מעובדי המפעל ואתם תושבים רבים במתנ"ס המקומי. רבים מהמתכנסים ביקשו מראש המועצה לאמץ קו פעולה תקיף ולוחמני: "האוירה

¹⁸⁶ נ' סיבוני-גלילי (2009). מועצה מקומית ירוחם: פרופיל קהילתי, מיפוי שירותים ומיפוי צרכים. מחלקת הרווחה של המועצה המקומית ירוחם, טבת תשס"ג, ינואר 2009.

הייתה ללכת להבעיר צמיגים, לסגור את העיר".¹⁸⁷ נוכח הלחץ המקומי, ביקש אביסרור לצנן את הרוחות ולא לחשוף את מצוקת המקום. אלישיב רייכנר – עיתונאי מקומי שהיה עד לדינמיקת המחאה מעיד:

ראיתי באופן ברור שמוטי הולך על קו שונה. הוא אמר להם במפורש: 'חברה נעשה מאבק אבל לא בסגנון שחושף את המצוקה. מגיע לנו בזכות ולא בחסד'.¹⁸⁸

עובדי 'פניציה', ואתם רבים מתושבי ירוחם, נערכו להפגנה מול משרדי הממשלה בירושלים. בשלב ההיערכות ביקש אביסרור מהמפגינים לישר קו בסגנון מחאה מתונה ולא פרובוקטיבית. כך, בירושלים נשאו המפגינים שלטים עליהם נכתבו סיסמאות כגון: 'אני ירוחמי גאה' ו'הצלחנו בחינוך, נצליח באבטלה'.¹⁸⁹ קו זה באסטרטגיית המאבק הצפין מסר כפול, כלפי השלטון וכלפי התושבים. כלפי השלטון, הוא ביקש לומר כי תושבי ירוחם אינם מתייצבים בפני בעלי המאה והדעה כעניים בפתח. הבקשה למתן אשראי מושתתת על קבלות מוכחות של הצלחה. כלפי התושבים, אביסרור הצפין מסר דומה: הצלחנו ולכן מגיע לנו. ניתן לומר כי גם באפיק זה ביקש אביסרור לערער את פסיכולוגיית התלות.

גישה זו חוללה השפעות מעניינות. אלישיב רייכנר, עיתונאי ותושב ירוחם מאנשי הגרעינים, מעיד:

זה היה מאבק מכובד. זה הפך אותי לבנאדם מאמין. פתאום הרגשתי נטען באנרגיות. מזדהה הזדהות מוחלטת.¹⁹⁰

גישה מיוחדת, שונה בתכלית מזו שאפיינה את אלמקייס, אפיינה את אביסרור גם בזירת המאבק נגד שרים ופקידים רמי דרג. כפי שאראה, כלפיהם הוא התייצב בעמדה ביקורתית, הוא סירב לקבל את המצב הקיים והמדיניות הרווחת כלפי ירוחם ולא ראה מדיניות זו כנתון שאיננו בר-שינוי. מלבד זאת, הוא הצליח לנהל דיאלוג מעשי ופורה מאוד.

הגישה של אביסרור התייחדה בשילוב מיוחד: הצגת מהות הבעיה המקומית באופן כלל-מערכתי לצד הצגת מתווי פתרון יצירתיים ופורצי דרך. על זאת יש להוסיף נדבך מרכזי הקשור ברמת התקשורת הבין-אישית והסגנון: כפי שאראה להלן, אביסרור הופיע בדך שעודדה דיאלוג, פתיחות ולעיתים אף הילכה קסם על הנושאים ונותנים עמו.

¹⁸⁷ ריאיון, אלישיב רייכנר.

¹⁸⁸ ריאיון, אלישיב רייכנר.

¹⁸⁹ על פי: ריאיון, אלישיב רייכנר.

¹⁹⁰ ריאיון, אלישיב רייכנר.

במהלך השנים הראשונות שבהן שימש ראש מועצה החל אביסרור לסרטט לנגד עיניו מפה של כשלים וחסמים מבניים המונעים מבני ירוחם השתלבות מוצלחת במערכת המקומית והלאומית. הוא זיהה בעיות של רישות חברתי, ריחוק גאוגרפי ודימוי עצמי ירוד.¹⁹¹ כפי שצוין, להבנתו, בעיות אלה אינן נובעות רק ממכניזם פנימי אלא גם חיצוני: מאדישות ומהבנה לקויה של משרדי הממשלה השונים את הצרכים המקומיים. הוא יזם סדרה ארוכה של פגישות עם פקידי ממשל ונבחר ציבור. לפגישות הגיע מתוך שכנוע פנימי עמוק באשר לכשלים הנובעים ממכניזם המדיניות: הוא טען כי במשרדי ממשלה ובגופים אזרחיים גלומים יתרונות רבים שמהם יכולים בני ירוחם ליהנות. בפועל, המקומיים אינם זוכים ביתרונות אלה בשל הבנה לקויה של הפקידות ושל השלטון את הצרכים ואת האינטרסים המקומיים, כפי שהוא רואה אותם, וכן הם נובעים מהיעדר קואורדינציה בין הגופים השונים.¹⁹²

אביסרור ביקש לפתור בעיות אלה בדרך של פגישות יזומות, שבהן הציע מתווים עקרוניים ומפורטים לניהול אחר ושונה של ירוחם והפריפריה בכלל.¹⁹³ לא אחת הוא

¹⁹¹ ריאיון, מוטי אביסרור.

¹⁹² ריאיון, אביסרור.

¹⁹³ למשל, משרד החינוך. כאמצעי לאזן פערים בין המרכז לפריפריה, משרד החינוך מחזיק במערך תמריצים לכוח אדם בהוראה שבאופן פרדוקסלי דווקא מזיק במיוחד לתושבי ירוחם. כך, למשל, המשרד ממריץ מורים מוכשרים לעבוד בפריפריה בין השאר באמצעות חוזה אישי. החוזה מעניק תוספת שכר של עד 80% מגובה המשכורת הסטנדרטית. בפועל, מכוח אותו חוזה אישי, המורים המלמדים בירוחם מצטיינים בפרופיל ברור: לרוב הם מתגוררים מחוץ ליישוב ואינם מכירים את עולמם של התלמידים. לנתון זה השלכות שליליות, בעיקר ברמת הדימוי העצמי הקולקטיבי. כמי שגדל במערכת החינוך המקומית מעיד אביסרור: "אני כתלמיד בבית הספר התיכון ראיתי שכל המורים שלנו הגיעו מבחוץ. רק יחיד סגולה היו מקומיים. זה חיזק את הדימוי העצמי הנמוך שלנו. התחושה שלנו הייתה שכנראה לירוחמים אין יכולת להגיע רחוק. וכנראה מי שמצליח זה רק אנשים מבחוץ". את הבעיה הזו ביקש אביסרור לפתור באופן יצירתי, כזה שמידת הישימות שלו תהיה גבוהה. הוא חישב ומצא שכלל ההטבות שמעניקה המדינה למורים המגיעים לירוחם (במונחים של הטבות בתחום הדיוור, קרנות השתלמות וכו'), בחישוב של 20 שנה קדימה, שווה לסכום מסוים. לפקידים במשרד החינוך הוא הציע לקחת אותו סכום ולהמיר אותו ב'הלוואה עומדת' למורה. באופן הזה, הוא סבר כי היזמה לא תעורר התנגדות עזה מצד גורמי התקצוב מכיוון שהדבר לא יחייב הקצאה נוספת של משאבים. הערך המוסף של היזמה, טען אביסרור, הוא שאותו מורה ישתקע בירוחם, וממילא המכניזם היוצר את הדימוי הנמוך לא יתפתח. זאת ועוד. לפי הבנתו של אביסרור, הצעירים בני ירוחם, בעיקר חיילים משוחררים וסטודנטים, סובלים מחיסרון המובנה מעצם מיקומם הנחות במערך הסוציולוגי והגאוגרפי הישראלי. בשל נחיתותם המעמדית והגאוגרפית, הצעירים המקומיים מוצאים עצמם ברשת חברתית שממנה נגרע ידע בעל ערך מוסף חשוב לצורך קידום חברתי, פוליטי וכלכלי. בשל המחסור בידע מסוג זה, רבים מהם מתאפיינים ברמת ציפיות נמוכה, שבסופו של דבר מתבטאת ברמת מוביליות נמוכה, בעיקר

נכשל במילוי היעדים שהציב לעצמו, כיוון שלדבריו היזמות "נתקעו בסופו של דבר באוצר".¹⁹⁴

על אף זאת, במקרים רבים אחרים הוא הצליח לקדם את האינטרס המקומי כאשר בא במשא ומתן עם גורמים שונים בדרג הלאומי. כפי שאראה להלן, בעזרת סגנונו המתון, ראייתו האסטרטגית ויכולתו 'לקרוא את המפה', הצליח 'לשבור סטראוטיפים' ולמצוא מסילות ללבם של מקבלי ההחלטות. האירועים הבאים, המתמקדים בדינמיקת המשא ומתן בין גורמים שונים בדרג הלאומי לבין אביסרור, מבססים שילוב תכונות זה. האירועים מתייחסים למפגשים שבהם התקיימו משאים ומתנים עם בעלי תפקידים ופונקציות מדיניות במעגלים שונים – אזרחי, פקידותי ושלטוני.

ב-1994 ניהלה המועצה המקומית ירוחם משא ומתן עם אנשי 'המכון לחקר וטיפול החינוך' שעל יד בית הספר לחינוך של האוניברסיטה העברית בירושלים (גוף אזרחי). מערכת הציפיות של אנשי האקדמיה לא נטתה חסד לירוחם. פרופסור עילית אולשטיין מבית הספר לחינוך מעידה כי בתחילה נרתעה מ'השידוך' עם ירוחם, שכן זו נתפסה כ"מייצגת תרבות של כישלון [...]". הציעו לנו להתרחק משם כמו מאש, אחרת ידבק בנו הכישלון".¹⁹⁵ אבל, באורח פלא, ירוחם בתיווכו של אביסרור נראתה באור אחר לגמרי. איילה ברקוביץ', חברה בצוות המקצועי מעידה:

ראינו איש צעיר... שפרס לפנינו תפיסת עולם שונה מזו שהתקיימה בערי פיתוח. הוא ממש הדהים אותנו בחשיבה שלו ובשאיפה שלו להוציאה אל הפועל. הוא אמר שהוא לא רוצה כסף, שכל מה שהוא רוצה זה לקבל את הידע שלנו בחינוך כדי לעשות מהפכה ביישוב. הגישה הזאת שהחינוך הוא המפתח לשינוי חברתי כבשה אותנו. אני חייבת לומר שבזכות החזון שהציג בפנינו החלטנו לאמץ את ירוחם.¹⁹⁶

בתחום האקדמי. "גם כשהם מגיעים לאקדמיה", כך אביסרור, "הם אינם מגיעים לפקולטות יוקרתיות". מתוך הבנה זו גיבש אביסרור בשנת 2002 תכנית שהגיש למועצה להשכלה גבוהה ותכליתה הגברת הנגישות של הפריפריה למוסדות אקדמיים. במסגרת קידום הצעתו יזם פגישה עם נשיא המועצה להשכלה גבוהה, פרופ' נחמיה לב-ציון, שהתקיימה במכללת ספיר. "אני רוצה", הסביר לפרופ' לב-ציון, "שהחברה שלי, בוגרי ירוחם, יתקבלו לפקולטות הכי יוקרתיות". על מנת לגבות תקציבית את תכניתו הוא פנה לסוכנות היהודית בשנת 2002 והציע להקים 'מוקדים לפיתוח הון אנושי בעיירות פיתוח'. הוא הציע שהמוקדים ימומנו באופן הבא: כשליש על ידי המועצה להשכלה גבוהה, שליש על ידי משרד השיכון ושליש על ידי הרשות המקומית.

ריאיון, אביסרור.

בן סימון (9.5.2000), המהפכה החינוכית של אביסרור, הארץ, חלק ב'.

שם.

באופן מעניין נמצאו בעלי תפקידים אחרים מזירת פעולה שונה שהתרשמו מאביסרור באופן דומה למדי. המקרה הבא מעיד על כך.

היה זה בשנת 1997. אביסרור הצליח לגייס כספים מאיש פרטי להקמת 'מרכז מדעים' בירוחם. מלכתחילה הוא ביקש להקים את המרכז כיחידה עצמאית בעלת נוכחות בולטת בשטח ציבורי במרכז העיירה. לקידום הפרויקט הוא פנה למשרד החינוך בבקשה שייתן את חלקו. בשלב זה הוא סבר כי יצליח לחלץ מהמשרד, לפני משורת הדין, תקציבים למימון שכר המורים והמדריכים במרכז. קברניטי משרד החינוך לא ראו את הדברים עין בעין והם שלחו את ד"ר חגית מאיר – שבזמנו שימשה מנהלת גף מדעים במינהל מדע וטכנולוגיה – לדרום במטרה להניא את אביסרור מהיזמה.¹⁹⁷ נציגת משרד החינוך ניגשה לשיחה עם אביסרור והסבירה לו את הרציונל של שולחיה, היינו של המדינה. משמעות הדבר הייתה ביטול הקמת מרכז המדעים. כחלופה אפשרית היא הציעה שהמרכז יוקם בצמוד לבית הספר העל-יסודי – 'אורט ספיר' – ביישוב (ואז ממילא יזכה המרכז לתמיכת המשרד).¹⁹⁸ אביסרור קלט את הרעיון וניגש מיד לאתר קרקע מתאימה לטובת העניין. הוא הניח על השולחן את מפת תכנית המתאר של ירוחם, ולאחר מספר רגעים, שבהם עיבד במהירות שורה ארוכה של נתונים,¹⁹⁹ הסביר לאורחת מירושלים כי המשימה אפשרית.²⁰⁰ הוא הראה לה כי בסמיכות לבית הספר התיכון ישנו מגרש שיועד לשמש שטח ציבורי, אולם אז הבחין בכך שהשטח הציבורי נמצא מעל שפת ואדי עמוק, וכיוון שכך, העניין טעון מהלך הנדסי – בניית קירות תמך. אביסרור, כאמור הנדסאי בהכשרתו, לא אמר נואש והסביר כי לשם בניית קירות התמך יפנה למינהל הפיתוח של משרד החינוך ויוציא מהם את התקציב הנדרש, וכך אמנם היה. מרכז המדעים קרם עור וגידים.

חשוב לציין: ההצלחה בהקמת 'מרכז המדעים' לא נבעה רק משילוב נסיבות הקשורות למצב הטכני-פיזי או הסטטוטורי של המיזם. בבחינה נוספת מתברר כי מרכיב קריטי

¹⁹⁷ ריאיון, חגית מאיר. הטענה של אנשי משרד החינוך הייתה פשוטה: על פי כרוניקה ידועה מראש ומוכרת ברשויות מקומיות רבות – יש תורם, המבנה מוקם אבל לרשות המקומית אין כסף לתחזק את המבנה. החשש היה שהמיזם יהיה בסופו של דבר 'פיל לבן', או שהוצאות הפעלתו יפלו כהוצאה חריגה על משרד החינוך.

¹⁹⁸ באופן הזה המעבדות והסדנאות של מרכז המדעים יוכלו לשמש בשעות הלימודים את תלמידי בית הספר, וכחלק ממבני בית הספר העל-יסודי יוכלו ליהנות מן ההשתתפות של משרד החינוך בעלות הוצאות הניקיון והאחזקה, כמקובל לגבי בתי ספר. בשעות אחר הצהריים יוכל המרכז לשמש מרכז מדעים יישובי.

¹⁹⁹ ריאיון, חגית מאיר.

²⁰⁰ ריאיון, חגית מאיר.

בהצלחה נעוץ במערך הידע האישי של המנהיג: ההיבט התפיסתי והסגנוני של היוזם, קרי אביסרור. נציגת משרד החינוך מעידה על כך, והדברים מדברים בעד עצמם:

הייתי קצת המומה. במובן החיובי. היכולת שלו לייצר מצב אפשרי ממצב לכאורה בלתי אפשרי. הוא אמר לי: "יש כספים רבים במדינה צריך לדעת איך להוציא אותם". והוא ידע להוציא! (להוציא כספים ממנהל הפיתוח זה לא עניין פשוט. אני לא יודעת איך הוא עשה זאת, אך ללא ספק הייתה זאת אמנות).²⁰¹

עוד מעידה נציגת משרד החינוך על מרכיב נוסף, קריטי, שנוגע לרמת הסגנון האישי והיכולת לנהל שיח אפקטיבי מצד המנהיג המקומי:

בכלל, נפגשתי עם הרבה ראשי רשויות מקומיות. לפעמים ממש לא נעים, כל מיני טיפוסים [...]. כאן מצאתי אישיות מעניינת. אדם שאפשר לשכנע אותו ובו-בזמן אפשר להשתכנע ממנו.²⁰²

מקרה זה, כמו קודמו, משקף שילוב תכונות אופי וסגנון האופייני לאביסרור, שבעזרתו הצליח להפתיע את הנושאים ונותנים עמו (שכאמור לעתים מצוידים בפרה-קונספציות שאינן מיטיבות עם נציג הפריפריה): גמישות, הבנה טובה של ממשקי המדיניות, יכולת שכנוע, יכולת ליצור אמפתיה בקרב בני השיח, ואולי גם, אומר בזהירות, קסם אישי. תכונות אלו שבו ועלו כאשר התנהל דיאלוג בין המועצה המקומית ירוחם בראשות אביסרור לבין ג'ייקוב כהן,²⁰³ בעל הון יהודי אמריקני.

במהלך המחצית השנייה של שנות התשעים שמע ג'ייקוב על 'הנס' בירוחם. העדויות על השיפורים המשמעותיים ברמת הישגי התלמידים בעיירת הפיתוח נגעו ללב. הוא החליט מיזמתו להגיע לעיירה הדרומית, וללא הודעה מוקדמת נכנס לבניין המועצה המקומית. בדרכו נקרה לפניו פקיד שממנו ביקש את פרטי חשבון הבנק של המועצה. הפקיד עשה כאשר נצטווה ותוך שבועיים הופקד בחשבון הבנק של המועצה סך של חצי מיליון דולר.²⁰⁴ כאשר נודע לפרנסי המקום על התרומה הוחלט לקיים ערב הוקרה לכבוד התורם במלון דן בתל אביב. במהלך הערב הוגש לנדיב שי צנוע (מנורה עשויה כסף טהור), אך האיש סירב לקבל את השי בנימוק כי זה מוסיף נטל כספי על המועצה. לנוכח סירוב זה התפתחה דינמיקה מעניינת: פעיל מקומי שעבד צמוד לאביסרור, מעיד²⁰⁵ כי באותם רגעים חש אביסרור כי הוא 'מבין עם מי יש לו עסק': תורם בעל אמונה עזה בחינוך

²⁰¹ ריאיון, חגית מאיר.

²⁰² ריאיון, חגית מאיר.

²⁰³ שם בדוי. שמו של התורם מופיע ברישומי המחבר. מדובר בבעל הון שלא היה מוכן לתת פומבי לפעילותו הפילנתרופית והתנה את תמיכתו הכספית באי-פרסום שמו.

²⁰⁴ ריאיון, אילן בן-עדי אילן.

²⁰⁵ ריאיון, אילן בן-עדי.

המעוניין לקדם בני נוער מהפריפריה. הבנה זו יצרה פתח מעניין לדיאלוג פורה (וגם בעל ערך מעשי). אביסרור, צוות העוזרים והנדבן האמריקני התפנו לשיחה בפירת ההסבה של הלובי במלון. השיחה התנהלה באווירה משוחררת ומחויכת תוך שהמשוחחים מבקשים לתהות זה על קנקנו של זה. התורם התעניין במיוחד בבוגרי בית הספר התיכון ושאל מה נעשה אתם כיום. בשטף הדברים הסביר אביסרור לנדבן כי הוא גאה בהישגי התלמידים, אך שידר מעט פסימיות. במבט ספק מאותגר ספק מריר הסביר אביסרור כי בירוחם יש כעת תלמידים שלהם תעודת בגרות, אך עתידם לוט בערפל, שכן השלב הבא של קידום – באוניברסיטה – כרוך בהוצאות גבוהות: הוצאות נסיעה, מעונות וכדומה. ראוי להדגיש: בשלב זה של השיחה אביסרור לא ביקש ולא התכוון לבקש מבן שיחו תרומה נוספת.²⁰⁶ אולם, בפועל זה מה שקרה: הנדיב האמריקני הנהן בראשו כמי שמבקש לומר שהוא מבין את הבעיה. הוא פנה לאביסרור ואמר: "אין בעיה. תן לי את רשימת התלמידים".²⁰⁷ תוך זמן קצר הופקד בחשבון הבנק של המועצה סכום כסף שנועד למטרה ספציפית זו.

כיצד התפתחה תפנית זו, לכאורה בלתי צפויה? פעיל מקורב מאוד לאביסרור, שהיה עד לאותה שיחה, מסביר: "באופן טבעי, הוא נתן לגייקוב תחושה שהוא מעורב אישית בנעשה, שהוא שותף".²⁰⁸ אופי הדיאלוג בין ראש המועצה לפילנתרופ, כמו גם אופי הדיאלוג שהתפתח עם אנשי מקצוע ופקידי ממשל, משקף חוליה חיונית בתהליך המשא ומתן ומאפיין מצבים שבהם נוכח אביסרור: בשלב כלשהו מתפתח שינוי חיובי בתודעתם של בני השיח, לעתים עד כדי הזדהות עם המיזם ועם היזם. תפנית זו נובעת משילוב תפיסתי-סגנוני מיוחד: אביסרור, כנציג הפריפריה, איננו נוטה להתייצב בעמדה של עומד על המקח כי אם בעמדה של שליח ציבור המעוניין לחלוק את הסיפור המקומי, על ההצלחות והקשיים הטמונים בו, עם כל מי שמוכן לשמוע. נראה כי אוריינטציה זו עוררה אמפתיה מצד הנושאים ונותנים כלפי אביסרור. התוצאה היא, שבני שיחו של אביסרור, שלכאורה ניצבים בעמדה של נושאים ונותנים, כגורם חיצוני, הופכים משלב מסוים, ואולי מבלי משים, לשותפים במיזם.

גם בקרב נבחרי ציבור הצליח אביסרור לפלס נתיבים ולהבקיע חומות של אדישות. סגנונו המתון, גישתו הקונסטרוקטיבית והיכולת לעורר הזדהות ואמפתיה הביאו למצב שבו הצליח לטוות רשת ענפה של קשרים עם פוליטיקאים ואישי ציבור מהשורה הראשונה. מבין אלו בולט הקשר המיוחד שהתפתח עם שר החינוך בשעתו – יוסי שריד.

²⁰⁶ ריאיון, אילן בן-עדי; ריאיון, מוטי אביסרור.

²⁰⁷ ריאיון, אילן בן-עדי.

²⁰⁸ ריאיון, אילן בן-עדי.

בין השנים 1991-2001 עמד חבר הכנסת יוסי שריד בראשות משרד החינוך. מתוקף תפקידו נמצא שריד בקשרים תכופים עם ראשי רשויות מקומיות רבים. שריד מעיד כי מבין אלה שנהגו לעלות אליו לרגל מצא שונות ומגוון עצום של גישות ותכונות אופי. חלקם, כך הוא מעיד, היו "בעייתיים באופן שלא יתואר".²⁰⁹ בצומת זה שבו התרכזו פוליטיקאים רבים ומשאבים רבים, ראה שריד צורך לבנות לעצמו מערכת קריטריונים שעל פיה יעניק עדיפות למוסדות ולראשי רשויות. הקריטריונים שאימץ היו אלה:²¹⁰ (1) "מחויבות כנה לענייני חינוך"; (2) 'השקפה חינוכית'; (3) היקף ההשקעה בחינוך (מתקציב הרשות המקומית); (4) תוצאות. לנוכח עקרונות אלו מצא שריד באביסרור 'לקוח מועדף'. לאחר שיזם פגישה בירוחם ועמד מקרוב על דמותו, הגיע שריד להכרה שיש עם מי לעשות עסקים:

פוליטיקאים, כמו שאתה יודע, נוטים להחצין הישגים. במקרים רבים זו החצנה בלי כיסוי, מבלי שהדבר יהא כרוך ב'טיפול שורש'. אני ביקשתי דווקא לזהות אנשים בעלי יכולת לטפל 'טיפול שורש'. מהבחינה הזו ראיתי שאביסרור הוא האיש הנכון במקום הנכון. בנוסף, ראיתי שהנאדם מחויב למקום. ללא הטיה. מנוער משיקולים זרים וכיתתיים. אמרתי לעצמי: "יש עם מי לעבוד".²¹¹

ואמנם בתקופה שבה שימש שר חינוך היו הקשרים בין שריד לאביסרור אינטנסיביים ואף חמים (באותה עת נהגו השניים לשוחח או להיפגש לפחות אחת לשבוע).²¹² לאיכות הקשר נמצא ביטוי מעשי כאשר משרד החינוך בראשות שריד החל ביישום תכנית 'הטיפול הנקודתי' בשנת 1999.²¹³ בין השנים 1991-2001, זכתה מערכת החינוך של ירוחם לעדיפות המשרד בטיפול בצרכים המקומיים.

הקשר המיוחד שטיפח אביסרור עם שריד לא היה נקודתי או מקרי. אביסרור (איש דתי ומסורתי שבבחירות למועצה המקומית רץ מטעם 'הליכוד'), טווה קשרים 'מצוינים'²¹⁴ עם אישי ציבור ופוליטיקאים מכל קצווי הקשת הפוליטית, ובעיקר עם פוליטיקאים מחוגי השמאל, כגון חברי הכנסת רן כהן וחיים אורון.²¹⁵ על אלה יש להוסיף ולציין קשרים

²⁰⁹ ריאיון, יוסי שריד.

²¹⁰ ריאיון, יוסי שריד.

²¹¹ ריאיון, יוסי שריד.

²¹² ריאיון, יוסי שריד; ריאיון, מוטי אביסרור.

²¹³ תכנית שפועלת מאז 1999 ביזמת השר שריד ואשר הקצתה משאבים חומריים למערכת החינוך ברמת החינוך היסודי והקדם-יסודי ברשויות מקומיות המוגדרות כחלשות.

²¹⁴ ריאיון, אביסרור.

²¹⁵ אביסרור מעיד כי מאז אמצע שנות התשעים היה אורון אורח כבוד קבוע בחגיגות 'המימונה' שהתקיימו בביתו של אביסרור בירוחם.

טובים שנרקמו עם נשיא המדינה בשעתו – עייזר וייצמן; שרת החינוך בזמנו – לימור לבנת (1996-1999); שמוליק בן-שלום (תושב ירוחם איש הגרעינים יוצא הקיבוץ הדתי – סעד) וכן עם נשיא אוניברסיטת בן-גוריון בשעתו (1990-2005) – פרופ' אבישי ברוורמן. הקשרים עם ברוורמן היו אינטנסיביים מאוד והתקיימו בעיקר סביב מוסדות אקדמיים ועמותות אזרחיות שונות. מכוח הקשרים האמורים נכרך אביסרור סביב מיליה חברתי המצטיין בדגש רב על ביקורת חברתית, ובמרכזו ערכים של שוויון ומוביליות חברתית. לצד הקשרים הענפים במעגל חברתי זה, אביסרור היה מחובר עם דמויות מקומיות מאנשי ירוחם הן מהדרג השלטוני-מקומי הן מהדרג האזרחי. בקטגוריה זו מופיעים אישים כגון: יעקוב אלחדד – אקדמאי ממוצא מרוקאי המשמש סמנכ"ל של חברה תעשייתית גדולה הממוקמת בירוחם; אילן בן-עדי – בן ירוחם ממוצא מרוקאי, אקדמאי וחבר נעורים ששימש במשך 12 שנים גזבר המועצה המקומית לצדו של אביסרור; רפי פחימה – יושב ראש ועד ההורים העירוני בירוחם, המשמש נגד בשירות צבא קבע. הקשרים החברתיים במעגל חברתי זה נשאו אופי שונה מעט: הם הצפינו מערכת תרבותית וערכית ששמה דגש על השכלה ומוביליות לצד ליכוד חברתי על בסיס המסורת המקומית והשפה המקומית.

מבנה חברתי זה הנושא אופי מגוון משקף שילוב תרבותי-פוליטי שבו שוויון לצד מסורת, אוריינטציה מקומית לצד כלל-לאומית. זהו מבנה המשקף, ובו-בזמן מבסס, טיפוס מובחן של הון חברתי. במונחי החוקר רוברט פטנס (Putnam, 2000), זוהי מערכת חברתית המצטיינת בהון חברתי מגשר (Bridging social capital): החברים ברשת זו אינם מתרכזים רק על בסיס אתני, או היררכי, אלא גם ובעיקר על בסיס חוצה עדות, מפלגות ובעיקר על בסיס הרצון להיות מוביליים. החברים ברשת זו, למעשה, משלבים ידיים ותומכים זה בזה מתוך שאיפה לטפס בסולם המוביליות המעמדית והפוליטית.

שלל העדויות שהובאו בתת-פרק זה ממחיש היטב את תפקיד האלמנטים הלא-פורמליים בהצלחה/כישלון של המנהיג המקומי. הסגנון, האופי, מטען הידע ופילוסופיית החיים – מהווים גורם מכריע בשאלת היכולת של ראש המועצה לקדם יזמות וחזון עירוני. במקרה דנן, הראייה הפרגמטית, היכולת להפתיע ביצירתיות, הבנה טובה של ממשקי מדיניות, התייצבות בעמדה פרו-אקטיבית, היכולת לפרוט יזמות ואסטרטגיות לתכניות פעולה, בשילוב תכונות אופי – הסגנון המתון, האופי הנוח והרושם החיובי – כל אלה תרמו להצלחתו של אביסרור. כך עלה בידו לחלץ כספים ומשאבים הגלומים בפונקציות שונות, שלטוניות כמו גם אזרחיות, לטובת האינטרס המקומי.

סיכום ותוצאות פוליטיות ועירוניות

מסקירת מכלול תכונות האופי, הסגנון והתפיסה החברתית, בהיבטים שונים של הפעילות הציבורית ובהקשרים שונים, אביסרור מצטייר כדמות של מנהיג שבמונחי ברנס ובאס (Bass, 2007; Burns, 1978) עולה בקנה אחד עם הטיפוס **המעצב**: הוא מתיימר לחולל שינויים מרחיקי לכת בזירה המקומית ולשם כך מתייצב בעמדה יזמית ופרו-אקטיבית; הוא מתיימר לחולל את מערכת הציפיות של המונהגים (ולא רק להגיב להן); את השינויים המיוחלים הוא מבקש למדוד הן בפרמטרים מדידים-מקצועיים-אוניברסליים (תעודת בגרות, פרסים הניתנים מצד משרדי ממשלה וגופים אזרחיים) והן בפרמטרים של שינויי עומק בנורמות ובתפישות של תושבי ירוחם (עידוד חשיבה עצמאית, ערעור פסיכולוגיית התלות ועוד). כפי שצוין בפרק התאורטי, המנהיג המעצב מצטיין ביכולתו להוציא את היעדים שקבע מן הכוח אל הפועל. במקרה דנן, הצלחתו של אביסרור נבעה מיכולתו לרתום את הפקידות ואת אנשי מקצוע, הן ברמה המקומית הן ברמה הלאומית, לטובת היעדים שהציב. לכאורה, זוהי משימה קשה לראש רשות מקומית בפריפריה. בפועל, אביסרור הצליח בכך בשל שילוב נתונים במישור הלא-פורמלי והלא-אובייקטיבי: האופן המיוחד שבו ראה את הבעיה המקומית (ניסוח הבעיה במונחים כלל-מערכתיים), היכולת להציע פתרון ולפרטו לכלל תכנית, וכן בשל מרכיבי אופי וגישה ברמת התקשורת הבין-אישית, סגנון וגישת התייחסות. כך הצליח אביסרור לייצר בקרב המונהגים מקורות אנרגיה פנימיים (תמריצים אינטרינזיים). בניגוד למנהיג מהטיפוס המתגמל, שכאמור מנהל קשרי חליפין עם המונהגים מתוך כפיפות למשאבים מוגבלים, אביסרור הצליח לייצר משאבים (בעיקר מוטיבציה) יש מאין.

במונחים של תרבות פוליטית, אביסרור משקף דגם שוויוני (Wildavski, 1987) עם אלמנט מסורתי מובהק: הוא מצטיין ברמה גבוהה של סולידריות, ובו-בזמן הוא בעל אוריינטציה לרמה גבוהה של ביקורת כלפי הסדר החברתי – הן ברמה המקומית הן ברמה הכלל-לאומית.

במונחי הסוציולוג אנטוני גידנס (Giddens, 1984), אביסרור חולל שינויים בשלוש רמות: **במבנה השליטה** – ביסוס המעמד של המועצה המקומית (בעיקר כלפי משרדי הממשלה), שיפור מערכת החינוך בפרמטרים אובייקטיביים, יצירת משאבים יש מאין; **במבנה הלגיטימציה** – שיפור הדימוי המקומי, בעיני המקומיים ו'החיצוניים' כאחד (השינוי באופן שבו ראו משרדי הממשלה ופקידים בכירים את ירוחם ובעיקר את האליטות המקומיות); הוא חולל שינוי במבנה הציפיות של המקומיים וכן עודד שותפות ודמוקרטיזציה (בדרך של הפעלת סנקציות כלפי פקידים ותושבים שנטו לעקוף את

הבירוקרטיה). כמו כן, אביסרור חולל השפעות **במבנה המשמעות**: הוא עיצב מחדש את הפרשנות המקומית ויצר שפה חדשה ('כל אחד יכול').

על אף האמור, נראה כי אופיו המעצב של אביסרור הצטמצם לחוג חברתי ספציפי – האליטה המקומית והלאומית. הוא לא הצליח לפרוץ ולחדור לשכבות החלשות ביותר של ירוחם – בסיס הכוח המסורתי של יריבו אלמקייס. אביסרור שביקש, והצליח, לפלס נתיבים ללבם של מקבלי החלטות (במרכז ובפריפריה – האליטות המקומיות) – לא הצליח בביתו פנימה. הוא העניק תחושה של שיתוף, הסביר, הקרין מעצמו ואף סיפק תגמולים אינטרינזיים, אבל אלה לא חלחלו לרובד העממי, הפשוט. נראה כי כשל זה נעוץ בשילוב גורמים: תרבות-פוליטית ומבנה אילוצים הן של המנהיג הן של המונהגים.

בצד התרבות-פוליטי, השונות במערכת הפרה-קונספציות הערכיות והתפיסיות של חטיבות אוכלוסייה שונות בירוחם הביא להערכה משתנה של המנהיג: הציבור המבוסס, בעיקר בני הגרעינים והפקידים הבכירים במועצה המקומית, ראה את מכלול התכונות של אביסרור – האופי המתון, הדמוקרטי והאוריינטציה להוביל שינויים ארוכי טווח – באופן חיובי; הציבור החלש ראה מכלול זה באופן שלילי.

בצד האילוצים, יש לתת את הדעת על כך שההצלחה המוגבלת של אביסרור הושפעה גם מתנאי הקיום הקשים של מרבית תושבי ירוחם. מרכיב זה לא הודגש דיו בדיון והוא טעון חידוד והברה.

באופן תאורטי, נראה כי במודל המנהיג המעצב, בעיקר כאשר נעשה ניסיון ליישמו בתנאי פריפריה, מובנה פרדוקס: מדובר במכניזם המבקש להניע את המונהגים לקראת תהליכים ארוכי טווח. הניסיון לייצר תהליכים בעלי השפעות עומק ביישוב פריפרי, רווי מצוקות, איננו עניין של מה בכך. במקום כמו ירוחם אופי הבעיות, מטבע הדברים, הוא כזה שפתרון אינו סובל דיחוי, או לפחות דורש 'עזרה ראשונה'. אביסרור ייחל לשינויים ברובד העמוק, הוא נקט מדיניות שביקשה לקדם יעדים ארוכי טווח (אימוץ והפנמה של נורמות וערכים), או מדיניות שבה מרכיב הגמול איננו נראה בטווח הקצר (כגון שיעור זכאים לתעודת בגרות), וליווה זאת בתמריצים אינטרינזיים, כגון יצירת תחושת סיפוק ואתגר. נראה כי הציפייה להצלחת מודל מעין זה במציאות נוסח ירוחם לוקה בתמימות. פקידים בכירים במועצת ירוחם ששירתו תחת הנהגת אביסרור טוענים כי זו הייתה נקודת הכשל העיקרית.²¹⁶ אריה מימון – מנהל מחלקת החינוך במועצה המקומית (שעבד לצד אביסרור כמעט עשור) – היטיב לבטא את הפרדוקס האמור:

²¹⁶ ריאיון, אילן בן-עדי; ריאיון, אריה מימון.

הגישה של מוטי הייתה קיצונית. האיש ניסה לבנות תהליכים ולא נתן פתרונות עכשוויים ונקודתיים. מה אתה מצפה מפועלת ב'פניציה' שמשתכרת 3000 שקל?! תבין, היא צריכה לשלם אגרת חינוך וארנונה (ואני מזכיר לך: מוטי ביקש להגיע לשיעור גבייה של 85% וחיפש 'איזון תקציבי בכל מחיר!'). אחת כזו באה למוטי, בשעות קבלת קהל (שם זה רק נקודתי. אף אחד לא בא בשביל 'תהליכים'), הוא שומע על בעיה אישית, והוא עונה לה באופן נורמטיבי: 'יש נהלים, יש קריטריונים', 'עם כל הרצון, אני לא יכול לעזור', 'אבל בסוף יהיו תוצאות'. עכשיו, מה אתה מצפה? עם כל הכבוד, התושב הקטן לא יכול לחכות בגלל איזון תקציבי...²¹⁷

נראה אפוא כי בנסיבות החיים בפריפריה, מנהיג מהטיפוס המעצב אמנם ראוי אך עשוי להיתקל בקשיים; מנגד, מנהיג מהטיפוס המתגמל הוא בהחלט אפשרי אך איננו ראוי (מפני שמעצם טיבו איננו מבקש להניע שינויי עומק). איזון בין השניים הוא אפוא מתבקש. לאור העדות האחרונה נראה כי אביסרור היה קרוב לקוטב התאורטי של המודל המעצב. התוצאה הצפויה של מתווה מנהיגות מסוג זה, בפריפריה, היא כישלון, לפחות במישור הפוליטי-אלקטורלי. וכך אמנם היה. ביטוי חד ואכזר במיוחד לכך נמצא בתוצאות הבחירות לרשות המקומית שהתקיימו בנובמבר 2003 שבהן הפסיד אביסרור לאלמקייס. תוצאות הבחירות הראו באופן ברור כי בעוד האליטות (הלאומיות והמקומיות) קושרות כתרים לראשו של אביסרור, התושבים מהרובד הפשוט שופכים עליו מים צוננים. בימים שהפופולריות של אביסרור גאתה והרקיעה שחקים בירוחם הדברים נראו אחרת לגמרי.

²¹⁷ ריאיון, אריה מימון.

7. סיכום, מסקנות והצעת מדיניות

במחקר זה ביקשתי לעמוד על טיבו של המכניזם האחראי לעיצוב החברתי, התרבותי-פוליטי והארגוני של עיירת פיתוח בשוליים הגאוגרפיים של ישראל ובדגש על המנהיגות המקומית הנבחרת. ביקשתי למלא משימה זו באמצעות עריכת השוואה בין שתי דמויות – ראשי מועצות שהנהיגו את עיירת הפיתוח ירוחם מאז שנות השמונים: ברוך אלמקייס ומוטי אביסרור. המטרה הייתה לזהות ולבחון באיזו מידה ניתן להסביר את התרבות הפוליטית המקומית ואת אופי הפיתוח המקומי כפועל יוצא של דמות המנהיג, פילוסופיית החיים שלו והקו האסטרטגי שאימץ.

הממצאים מראים בבירור כי לא ניתן להסביר את דינמיקת העיצוב של ירוחם בתקופת המחקר רק בכך שמדובר ביישוב פריפריה. הגורמים הקשורים בדמותו ובתפיסת עולמו של המנהיג – החזון, האסטרטגיה, האופי, הגישה, יחסי האנוש – הם בעלי משמעות מכרעת להבנת תהליכים מקומיים בתחום החברתי, התרבותי והפוליטי. ראיה חותכת לכך היא העובדה שעל אף שראשי המועצה הנבדקים פעלו בקונטקסט דומה, בפועל כל אחד מהם ביטא קווי אופי ייחודיים ויצר מציאות שונה.

הלוחות הבאים מסכמים את ההבדלים בין המנהיגים הנחקרים. לוח 7.א מתייחס להבדלים בין הנחקרים בהתאם לפרמטרים המגדירים את טיפוס המנהיג: מתגמל לעומת מעצב.

לוח 7.א

הבדלים בין המנהיגים הנבדקים בפרמטרים שונים

מוטי אביסרור		ברוך אלמקייס			
עצמאות אישית וקבוצתית בדגש על פיתוח חברתי (בהיר, מודגש)		עצמאות מקומית בדגש על פיתוח פיזי (עמוס)		חזון עירוני	
‘השורה התחתונה’, על פי קריטריונים אוניברסליים, מדידים במונחים של מוביליות בתחום ההשכלה - התהליך: שינויים ברמת התרבות הפוליטית (הנורמות, התפישות, הערכים): ערעור מבנה התלות הפוליטית והפסיכולוגית, שינוי מבנה הציפיות, הערכה עצמית, גאווה מקומית		‘השורה התחתונה’, במונחים של תקציבים לפיתוח ופיתוח פיזי בפועל		קריטריונים להצלחת המדיניות העירונית	
- תמריצים אקסטרניזיים (שיעור הזכאים לתעודת בגרות) בשילוב תמריצים אינטרניזיים: סיפוק, גירוי, אתגר - אוריינטציה לתהליכים ארוכי טווח - תחושת שותפות גורל על בסיס כלל-יישובי		- תמריצים אקסטרניזיים (תגמולים חומריים וסימבוליים) - נקודתי, מידי, קצר טווח - תחושת שייכות על בסיס אתני		כלפי הציבור המקומי	תמריצים, הנעה וגיוס משאבים
- עמדה ביקורתית לצד ניהול דיאלוג מעשי: שכנוע, גיבוש תכניות פעולה, זיהוי חסמים והסרת חסמים - מיתון קולות מחאה - תביעה לקבלת אשראי על בסיס הצלחה		- כוחני מול הפקידות - החצנה פרובוקטיבית של המצוקה המקומית - תביעה לקבלת אשראי על בסיס מצוקה		כלפי מוקדי כוח ברמה הלאומית	
מעצב		מתגמל		טיפוס המנהיג	

מנתוני לוח 7.א עולה כיוון מסוים באשר לטיפוסי המנהיגים. ביחס למערכת הטיפולוגית של ברנס ובאס, אלמקייס מתיישב עם דמות המנהיג המתגמל ואילו אביסרור – עם דמות המנהיג המעצב. ברמת החזון העירוני, אלמקייס ביקש, לפחות להלכה, לקדם את העצמאות המקומית בדגש על פיתוח פיזי.²¹⁸ הוא הגדיר 'הצלחה' בהתאם לתוצאות 'השורה התחתונה' וזיהה הצלחה זו בפועל עם היכולת של ראש הרשות המקומית לתמרן את משרדי הממשלה ולחלץ מהם תקציבים ומשאבים לטובת ירוחם. לעומתו, אביסרור אמנם לא זלזל ב'שורה התחתונה',²¹⁹ ועם זאת, בניגוד ליריבו, הצטיין באוריינטציה ברורה לשינויים בתרבות הפוליטית: עצמאות, שינוי ברמת הציפיות של המונהגים וכדומה. הבדלים משמעותיים ניתן לזהות דרך מכניזם השליטה והשפעת המנהיג על המונהגים: כפי שהראיתי, אלמקייס ביקש לתגמל, או להניע את המקומיים בעזרת תמריצים אקסטרניזיים, חיצוניים (הבטחות, איוש תקנים במועצה המקומית, מחוות סימבוליות). לעומתו, אביסרור ביקש להניע את המקומיים בעזרת שילוב תמריצים אקסטרניזיים (כגון: שיעור הזכאים לתעודת בגרות) ואינטרינזיים (הבניה מחדש של מערכת הציפיות, הנעת הפקידות דרך הענקת תחושת סיפוק ואתגר). ניתן לומר כי בעוד אלמקייס ביקש להעצים את ההון החומרי של המקומיים ושל הרשות המקומית, אביסרור טיפח את ההון האנושי (השכלה) וההון החברתי (קשרים חברתיים עם מערכות חברתיות מובילות) – צורות של משאבים בעלי השפעות לטווח ארוך.

האוריינטציה המעצבת, או המתגמלת, איננה תלושה מהשדה הרעיוני והתרבותי שממנו המנהיג שואב. גם ברמה זו ניתן לזהות הבדלים. כל אחד מהנחקרים יונק מתוך ונשען על מערכת ייחודית של קואורדינטות ערכיות ותפיסתיות. הסגנון האישי, הקריטריונים להקצאת משאבים, ניהול קונפליקטים בין-קבוצתיים – הכול נשאב מתוך בסיסי לגיטימציה מובחנים. לוח 7.ב מסכם עניין זה.

²¹⁸ כך או אחרת, כיוון שהיה טרוד במאבקים מתישים, בזירה המקומית ובזירה הלאומית, החזון של אלמקייס לא זכה להד ציבורי ונותר עמום. לעומתו, אביסרור קיבל הד עצום לחזון שביקש לקדם.

²¹⁹ כפוליטיקאי, אביסרור בהחלט ידע למנף דוחות של הרשויות הממלכתיות כדי להחצין הישגים.

לוח 7.ב

הבדלים בין המנהיגים הנחקרים ברמת התרבות הפוליטית

מוטי אביסרור	ברוך אלמקייס	
אוניברסליזם: אמות מידה 'מקצועיות', אמון	פרטיקולריזם: קרבה אישית וקרבה לקבוצת השייכות	בסיס הלגיטימציה להקצאת המשאבים המקומיים
- קרבה מבוקרת-מאופקת - נוטה לפורמליזם - שוויוני, דמוקרטי	- קרבה-היררכית - ספונטני - אוטוריטטיבי, דומיננטי - פטרנליסטי	סגנון אישי וגישת פעולה
הקרנה הדדית, סינרגיה	נעיצת טריז בין קבוצות, חיזוק זהויות אתניות	ניהול קונפליקטים בין-קבוצתיים
רישות על בסיס מקומי וחוק-מקומי, הון חברתי מגשר	רישות על בסיס מקומי-אתני, הון חברתי מלכד	אופי הרשתות החברתיות
מסורתי-שוויוני	מסורתי-היררכי	בסיס תרבותי-פוליטי

נתוני לוח 7.ב מסגירים הבדלים ברמת התרבות הפוליטית: אלמקייס מצטיין באופי היררכי ושואב את הליכותיו מתרבות פוליטית היררכית. לעומתו, לאביסרור אוריינטציה שוויונית ובו-בזמן מסורתית. כפי שהראיתי, אלמקייס מצטיין בסגנון עממי, ספונטני וישיר ואילו אביסרור משדר קרבה מבוקרת ונוטה לפורמליזם. הסגנון משקף במידה רבה את הפילוסופיה הפוליטית והתרבות הפוליטית של המנהיגים: אלמקייס השתית את יחסיו החברתיים על בסיס היררכי, ובתוך כך חיזק מבנה יחסים בעל נטייה ברורה לתלות. הוא נטוע ברמה גבוהה של סולידריות, במקביל הוא מנהל מערכת חברתית ופוליטית המשמרת את המצב הקיים ומעודדת כפיפות של התושבים למנהיג. במידה שהוא חותר לשינויים, אלה נושאים אופי נקודתי, שבאופן מהותי משמרים את המבנה ההיררכי, את אי-השוויון. אביסרור נטוע ברמה גבוהה של סולידריות; בו-בזמן הוא חותר לשינויים מבניים, עמוקים, ברמת הפסיכולוגיה החברתית של המקומיים (כפי שבא לידי ביטוי ברור בדרישותיו החוזרות ונשנות להשתית את היחסים החברתיים על אמות מידה אוניברסליות ושוויוניות).

ההבדלים בטיפוסי המנהיגות השפיעו באופן ברור על הדינמיקה העירונית והפוליטית.

אלמקייס הצליח להביא לפיתוח פיזי משמעותי של ירוחם (כאשר 'ספינת הדגל' של מאמצי הפיתוח הייתה אגם ירוחם) והצליח לחלץ כספים ממקורות שונים. לצד הישגים אלו, אלמקייס סבל מהגבלה עד חסימה מוחלטת של הנגישות הפוליטית (מינוי חשב מלווה ב-2005 ופיזור המועצה המקומית ב-1991 וב-2005).

אביסרור חולל השפעות באפיקים שונים לחלוטין: עלייה משמעותית בסטנדרטים המקומיים בפרמטרים של מוביליות (זכאות לתעודת בגרות); שביעות רצון של מוסדות בדרג הלאומי וכתוצאה מכך הגדלה משמעותית של הנגישות הפוליטית בדרג הלאומי. לצד אלה, אביסרור נחל כישלון בבחירות המוניציפליות (נובמבר 2003). הנגישות הגבוהה שאביסרור זכה לה, בעיקר בצמתים מרכזיים של קבלת החלטות בדרג הלאומי, נובעת מגישתו הנוחה והקונסטרוקטיבית עם הפקידות ועם נבחרי ציבור. השפעות בעלות אופי יותר תשתיתי ניתן לזהות במישור הלא-פורמלי: אביסרור החל בעבודת חריש עמוקה שביססה תרבות פוליטית שוויונית: היינו הקצאת משאבים על פי קריטריונים אוניברסליים, פיתוח מערכות שיביאו למוביליות של הצעירים המקומיים, בעיקר במישור החינוכי וההשכלתי. במונחי חוקר המנהיגות העירונית – סווארה (Svara, 1990), אביסרור הוא 'חדשן' (Innovator) – היינו טיפוס המייחל לרמה גבוהה של שינויים מבניים ובזמן מצליח להביא לקידום ולמימושם הלכה למעשה.

כללו של דבר, העובדה שראש הרשות המקומית מופיע במשבצת הפריפריה איננה מספיקה כדי להסביר את הרמה והאיכות של השירותים המקומיים. עומק ההשפעה, היכולת לגייס משאבים פוליטיים וחומריים, הן בזירה המקומית הן בזירה הלאומית, הם פועל יוצא של גורמי אופי ואישיות.

ראוי להדגיש: מסקנה זו המצביעה על חשיבות דמותו של המנהיג המקומי כמשתנה מסביר עצמאי, איננה עניין מובן מאליה כלל וכלל. פעמים רבות יוצאים פקידי ממשל בהכרזות שמהן ניתן להבין כי הצליחו לפענח את דגם הניהול של ראשי רשויות מקומיות, במרכז או בפריפריה. לרוב, הם מבססים הצהרות מעין אלה בהצביעם על קשרים סטטיסטיים שונים ועל מערכות אילוצים שונות. מבחינה מחקרית, הצהרות מעין אלה מספקות תמונת מצב מוגבלת ביותר. האגרגציות והנוסחאות שעל פיהם מתבססים משרדי הממשלה הם בעצם תוצאות המיצוע של כלל הפעילויות של כלל ראשי הרשויות: במרכז או בפריפריה. מבחינה מחקרית נראה כי יש כאן מעין היפוך יחסי סיבה-מסובב: הקשרים הסטטיסטיים משקפים לא רק אילוצים אובייקטיביים, אלא גם ובעיקר, כפי שהראיתי ממערכת שלמה של נתונים במישור הבלתי-פורמלי: סגנון, גישה, אופי, רשתות,

קשרים, תרבות וזהות. המתאמים הסטטיסטיים אינם רק הגורם להתנהלות המנהיג אלא גם תוצאת פעילותו.

הצעת מדיניות

המסקנה המרכזית העולה ממחקר זה היא שתהליך העיצוב הפוליטי, החברתי התרבותי (ובעקיפין גם הכלכלי) הוא פועל יוצא גם של רובד ידע סמוי, בעל אופי מקומי. ידע זה בנוי משני רכיבים: א. איכויות המנהיג המקומי ב. איכויות ברמת התרבות המקומית והפסיכולוגיה החברתית המקומית.

על מעצבי המדיניות ברמות השונות (שלטון מרכזי, שלטון מקומי, ארגונים אזרחיים), לקיים חשיבה מחדש של המטרות ושל אמצעי הפעולה בהתאם לנתון זה. להלן מספר הצעות כלליות הנובעות מעיקרון זה.

■ אין מתכון אוניברסלי שבעזרתו ניתן להבנות מודל של מנהיג מצליח

על מעצבי מדיניות, כולל ראשי רשויות מקומיות, להבין כי לא ניתן להציע נוסחה בעלת תוקף אוניברסלי שמכוחה ניתן לבנות מודל של מנהיג 'מצליח'. זאת מן הטעם הפשוט: כל נוסחה כזו תתפרש באופן דיפרנציאלי על ידי קבוצות שונות בהתאם למטען התרבותי-פוליטי של כל אחת מהן. המקרה הנחקר מהווה הוכחה חותכת לכך: התנהלות של מנהיג מסוים הוגדרה על ידי קבוצה אחת כהצלחה ואילו קבוצה אחרת ראתה בה כישלון גמור.

■ בניית קואליציות בהתאם לפרמטרים תרבותיים-פוליטיים

ממצאי המחקר על ירוחם משתלבים בטענה כוללת שלפיה ערי הפיתוח של שנות האלפיים מצטיינות בפסיפס תרבותי פוליטי עשיר ומגוון. הדבר המתבקש לנוכח נתון זה הוא יצירת קואליציות באופן מושכל. ברור כי קידום יעדים וסדר יום מצד המנהיג המקומי מותנה בגיבוש קואליציה. הדבר שיש להדגיש הוא שבנייה אפקטיבית ומוצקה של קואליציות מותנית בעבודת מיפוי של הפסיפס התרבותי-פוליטי הן ברמה המקומית הן ברמה הלאומית.²²⁰

²²⁰ ראו למשל: י' דהן (2006). **תרבויות פוליטיות בערי הפיתוח**. ירושלים: מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות, עמ' 105-112.

- שיתופי פעולה על בסיס סינרגיה בין הידע המקצועי-האוניברסלי לידע המקומי, או בין משרדי ממשלה לראשי הרשויות המקומיות

לרוב, מקבלי החלטות ברמת משרדי הממשלה השונים אמונים על אסטרטגיות פעולה ועל עקרונות פרופסיונליים שלהן תוקף אוניברסלי. למשל, כאשר משרד ממשלתי כלשהו מבקש לקדם מדיניות צמצום פערים בין רשויות מקומיות, לרוב תכניותיו מתבססות על שונות בין הרשויות בהתאם לפרמטרים סוציו-אקונומיים, כגון המיקום של היישוב במדד המשולב. בהתאם להיגיון זה, מעצבי המדיניות נוטים לייצר שינויים ברמה המוסדית, כגון רגולציה, פירוק והבניה מחדש של מוסדות עירוניים. מדיניות הנשענת רק על בסיס נתונים מעין זה מחמיצה מרכיב חשוב. היא לא תהא אפקטיבית ולא תבטיח את התוצאות המקוות. אפשר אפילו שמדיניות כזו לא זו בלבד שלא תצמצם את אי-השוויון אלא אף תעמיק אותו (מקרה 'המנהיג המתגמל' הראה בבירור כי הקצאת יתר של משאבים איננה ערובה לשוויון כי אם להיפך). אם אנו מעוניינים לא רק בארגון מחדש של המציאות האובייקטיבית, אלא גם בהפנמת ערכים שיבטיחו ייצוב של המציאות המיוחלת (לא רק הקצאה שוויונית אלא גם הפנמה של ערכים שוויוניים; לא רק ביזור הכוח אלא הפנמה של ערכים דמוקרטיים), הרי שאין להסתפק בכלי המדיניות האמורים. כדי לקדם יעדים אלה יש להתאים את המדיניות לתכונות התרבותיות-פוליטיות של מושא המדיניות. מטבע הדברים, האוריינטציה האוניברסלית של משרדי הממשלה איננה מאפשרת, ובצדק, עיצוב מדיניות דיפרנציאלית בהתאם לתרבות פוליטית מקומית. זו בדיוק הנקודה שבה מתבקשת פעילות משלימה של גופים חוץ-שלטוניים: עמותות אזרחיות, אליטות מקומיות, שמעצם טיבן נהנות מגמישות ואינן כפופות לאילוצים המגבילים את המדינה. טוב יעשו הגופים החוץ-שלטוניים אם ירתמו את הידע המקומי לטובת היעדים הרצויים, ובכך יצעדו צעד קדימה לקראת הפנמת עקרונות רצויים בתחום ההתנהלות חברתית ופוליטית, ומכאן גם לקראת התוצאות המקוות.

- הגדרת 'הצלחה עירונית' בהתאם לפרמטרים ארוכי טווח

הרשויות המקומיות בישראל פועלות בתרבות צרכנית, שערכים מרכזיים בה הם שיווק, פרסום, מיתוג ומכירה. קשה להשתחרר מהרושם הכללי שיותר ויותר רשויות המקומיות בישראל, בפרט בפריפריה, משתלבות במגמה תרבותית-פוליטית זו. הביטוי המעשי של מגמה זו ניכר בתופעת החצנת הישגים ובעמידה בקריטריונים להצלחה בעלי תוקף אוניברסלי, הניתנים לכימות. למשל: שיעור הזכאים לתעודת בגרות, איזון תקציבי של הרשות, המגוון והאיכות של תקני כוח אדם ברשות המקומית, ההשקעה בשירותים ציבוריים ואיכותם, המיקום של הרשות המקומית על פי המדד החברתי-כלכלי. לכאורה, במבט ריאלי-פוליטי מגמה תרבותית-פוליטית זו היא טבעית ומובנית בעידן המדיה,

הפרסום והשיווק העירוני. אולם, לכך יש מחיר: מדדים אלה הם בעלי אפקט מוגבל וקצר טווח, ואינם מביאים בחשבון שינויי עומק בעלי השפעות ארוכות טווח ברמת הפסיכולוגיה החברתית והתרבות פוליטית. בצד היבט המדיניות, צריך לזכור: הנבחרים המקומיים אינם פועלים בחלל ריק. נטייתם להחצין הישגים ולהיענות ל'דרישות' המדיה ו'התקן' היא גם פועל יוצא של מערכות כלל-לאומיות שבחבילת הדרישות שלהן אינן כוללות התייחסות לממדים איכותניים, ארוכי טווח. כיוון שכך, מן הראוי לחשוב על האפשרות שמשרדי ממשלה וארגונים אזרחיים יעניקו סיוע רעיוני וחומרי בעמידה בקריטריונים אחרים. למשל, זכייה במענקים תותנה בהכנת תכנית פעולה עם נספח המוודא כי לתכנית המוצעת אפקט חברתי ארוך טווח (מעין תסקירי השפעה ארוכי טווח).

בצד מרכיב זה, אני מציע כי הערכים שראוי לקדם, ולמעשה הם גם האלמנטים המסמנים את מערכת הקואורדינטות הערכיות של חיבור זה, הם: **דמוקרטיזציה ושוויון**. במונחי המערכת המושגית המלווה חיבור זה, נראה כי מנהיג מהטיפוס המתגמל איננו יכול לשרת אופק ערכי זה, שכן הוא נבנה מכוח הסטטוס-קוו התרבותי, ואיננו חותר לשנותו. הוא פועל לטווח המידי ואיננו מספק למקומיים כלים פסיכולוגיים שבעזרתם יוכלו לערער ולהרהר על הנורמות והערכים הרווחים. למעשה, מנהיג מטיפוס זה חותר להנציח את ההיררכיות הקיימות. לעומתו, המעצב יכול להטמיע בקרב הציבור את האמונה שלפיה האזרח הפשוט בהחלט יכול ומסוגל להשפיע על מערכות גדולות של קבלת החלטות; וכן ביכולתו לספק כלים לחשיבה עצמאית, כלומר לערער את פסיכולוגיית התלות.

רשימת מקורות

- ברכטה, א' וע' פדהצור (2001). **הבחירות לרשויות המקומיות בישראל 1998**. המשכיות או שינוי. תל-אביב: הוצאת רמות, אוניברסיטת תל-אביב. הקדמה, עמ' 7-10.
- גרדוס, י' (1988). "מבניין אומה לפלורליזם חברתי ולקראת פלורליזם טריטוריאלי", **אופקים בגאוגרפיה**, גיליון מס' 23-24: 5-12.
- דהן, י' (2000). "מרכז ופריפריה, טקסט וקונטקסט, תרומת המנהיגות המקומית בעיירות הפיתוח לפיתוח המקומי", עבודת תזה, ירושלים: האוניברסיטה העברית.
- דהן, י' (2008). **תרבויות פוליטיות בערי הפיתוח: מאפיינים, גורמים ותוצאות**, עבודת דוקטור, ירושלים: האוניברסיטה העברית.
- דהן, י' (2009) [בקרב]. מנהיגות מקומית בעיירות הפיתוח – בין השלטון המרכזי לתקשורת הארצית, סדרת עידן, ירושלים: מכון יד בן צבי.
- הכט, א' (2003). הנהגות מקומיות מובילות לשינוי – "אפשר גם אחרת", דגמי הצלחה ברשויות מקומיות, ירושלים: המרכז לחקר המדיניות החברתית בישראל.
- חסון, ש' (1997). **הסדר העירוני החדש – קואליציות ממשל בערי ישראל**, ירושלים: מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות.
- יפתחאל, א' וא' צפדיה (1999). **מדיניות וזהות בערי הפיתוח. השפעת התכנון והפיתוח על יוצאי צפון-אפריקה, 1952-1998**. באר-שבע: אוניברסיטת בן-גוריון ומרכז הנגב לפיתוח אזורי.
- סבירסקי, ש' (1992). "מדוע אף אחד מהם לא קם?", **עיתון אחר**, גיליון 23-24. עמ' 14-15.
- רוזביץ, ש' וש' אמרני (2001). היבטים תקציביים במערכת הבחירות לשלטון המקומי – 1998. בתוך: ברכטה, א', וע' פדהצור (עורכים). **הבחירות לרשויות המקומיות בישראל 1998. המשכיות או שינוי**. תל-אביב: הוצאת רמות, אוניברסיטת תל-אביב. עמ' 161-184.

Banfield, E. (1958). *The moral basis of a backward society*, New York: The Free Press.

Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, London and Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Bass, B. M. (2007). "From Transactional to Transformational Leadership", In: R. P. Vecchio (ed.), *Leadership – Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organization*, Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press, Second edition, pp. 302-317.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New-York, Hagerstown, San-Francisco, London: Harper Colophon books.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and Practice*, New York: The Dryden Press.
- Geva-May, I. (2002). "Cultural Theory: The Neglected Variable in the Craft of Policy Analysis", *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 4: 243-265.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of Society*, Berkeley and Los-Angeles: University of California Press.
- Goldberg, H. (1980). "Jebel Nefusa: The setting of the Jewish community", In: H. Goldberg (ed.), *The book of Mordechai, A study of the Jews of Libya*, Philadelphia: ISHI, pp. 40-76.
- Grinberg, L. L. (1998). "From Periphery to the Core: Sources of ethnic political Leadership", In: O. Yiftachel, A. Meir (eds.), *Ethnic Frontiers and Peripheries*, Beer-Sheva: Negev Center for Regional Development.
- Harvey, D. (1989). "From managerialism to entrepreneurialism: the transformation of urban governance in late capitalism", *Geografiska Annaler*, vol. 71.B.: 3-17.
- Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*, New York and London: The Free Press.
- Logan, J. R., Molotch, H. L. (1987). *Urban Fortune: the political Economy of place*, Berkeley Los Angeles: University of California Press.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The collapse and revival of American community*, New York: Simon and Shuster, Rockefeller Center Press.
- Razin, E. (1990). "Urban economic development in a period of local initiative: competition among towns in Israel's coastal plain", *Urban Studies*, v 27(5): 685-703.
- Stone, C. N. (1995). "Political leadership in urban politics", In: D. Jodge, G. Stoker, H. Wolman (eds.), *Theories of Urban Politics*. London: Sage Publication, pp 96-116.
- Svara, J. H. (1990). *Official Leadership in the City – Patterns of Conflict and Cooperation*, New York: Oxford University press.
- Tzfadia, E. (2005). "Local Autonomy and Immigration: Mayoral Policy-Making in Peripheral Towns in Israel", *Space and Polity*, 9(2): 167-184.

- Uslaner, E. M. (1999). "Democracy and Social Capital", In: M. Warren, (ed.), *Democracy and Trust*, Cambridge: Cambridge University Press, Chapter 5.
- Wildavski, A. (1987). "Choosing preference by constructing Institutions", *American Political Science Review*, v. 81(1): 3-21.
- Yacobi, H. (2002). "The architecture of ethnic logic: exploring the meaning of the built environment in the mixed city of Lod – Israel", *Geografiska Annaler*, 84 B.: 171-187.
- Yamigichi, T., Yamigichi, M.(1994). "Trust and commitment in the United States and Japan", *Motivation and Emotion*, v.18, No.2, June,1994: 129-166.

יומן ראיונות

שם	תפקיד	תאריך ראיון	מקום
אברג'ל דוד	פעיל פוליטי בירוחם ועוזר לראש המועצה המקומית: 2005-2003	22.7.2008	ירוחם
אביסרור מוטי	ראש המועצה המקומית ירוחם: 2003-1992	14.5.2008 2.7.2008 3.11.2008	ירוחם
אברהם מיכי	פעיל חברתי בירוחם	1.7.2008	פתח-תקווה
אברהם דפנה	מבקרת המועצה המקומית, ירוחם: 2004-1996	1.7.2008	פתח-תקווה
אלמקייס ברוך	ראש המועצה המקומית, ירוחם: 1992-1992; 2005-2003	29.7.2008	פתח-תקווה
בוחבוט פני	מנהל מחלקת החינוך במועצה המקומית, ירוחם: 1995-1992	5.2.2009	ריאיון טלפוני
בוסקילה אילן	מנהל ברכת השחייה העירונית, ירוחם	2.7.2008	ירוחם
ביטון דוד	מחנך בבית הספר התיכון 'אורט ספיר', ירוחם	14.5.2008	ירוחם
בן-עדי אילן	גזבר המועצה המקומית, ירוחם: 2003-1992	12.8.2008	אשדוד
בנטל שי	מנהל אדמיניסטרטיבי של עמותת 'נתיב במדבר', ירוחם	1.7.2008	פתח-תקווה
גוטמן טוטי	מחנכת בבית הספר התיכון 'אורט ספיר', ירוחם (שנות התשעים)	14.5.2008	ירוחם
ועקנין אליהו	תושב ירוחם	22.7.2008	ירוחם

חמד יעקב	יושב ראש תנועת ש"ס בדימונה ותושב ירוחם בין השנים 1979-1988	3.5.2007	דימונה
טלגאוקר בן-ציון	סגן ראש המועצה המקומית, ירוחם: 1995-2000	12.6.2008	ירוחם
כהן נסים	רכז תכנית ההכנה לבגרות, ירוחם 1996-2000	3.7.2008	מקווה ישראל
לוגסי דני	פעיל פוליטי, ירוחם	22.7.2008	ירוחם
ליברטי אורי	מנהל פרויקט שיקום שכונות, ירוחם: 1999-2003	12.6.2008	ירוחם
מאיר חגית	מנהלת גף מדעים במינהל מדע וטכנולוגיה במשרד החינוך בשנות התשעים	13.1.2009	ירושלים
מימון אריה	מנהל מחלקת החינוך של המועצה המקומית, ירוחם: 1995-2003	4.2.2009	ריאיון טלפוני
פרייס אילן	אחראי על תקציבי פיתוח ברשויות המקומיות, משרד הפנים	16.3.1999	ירושלים
קנינו יונה	מנהלת בית הספר 'קול יעקב' בירוחם	16.5.2008	ריאיון טלפוני
שריד יוסי	שר החינוך: 1999-2001	20.7.2008	תל-אביב
רביבו עמי	בעל עסק מקומי, ירוחם יושב ראש סניף האגודה לתרבות הדור, ירוחם (2003-2005)	22.7.2008 3.11.2008	ירוחם
רייכנר אלישיב	עיתונאי ופעיל חברתי, ירוחם	12.6.2008	ירוחם