

שימוש מכוון בקונפליקט בעבודה קהילתית*

רם כנעני**

במאמר זה מוצג המונח קונפליקט מבחינה תיאורטית, לאחר הבהרת המושג מוצגים ביטויים שונים של קונפליקט בפועל. כמו כן מוצגים היתרונות והחסרונות של שימוש בקונפליקט בטכניקה תוך התייחסות למצבים שונים בעבודה קהילתית. לסיכום מוצג דיון המתייחס למצבים ולתנאים בהם ניתן להגביר את יעילות השימוש בקונפליקט ככלי פרקטי בעבודה קהילתית.

מבוא

משמעות המונח קונפליקט – התנגשות בין דעות, או התייחסויות מנוגדות לגורם או לנושא מסויים המובילות לסכסוך או לריב. בולדינג (Boulding, 1962) הגדיר קונפליקט כך: "מצב של תחרות בין קבוצות, אשר מודעות לחוסר ההסכמה ביניהן בהקשר למצבים עתידיים, ואשר בו כל קבוצה מעוניינת לכבוש עמדה מנוגדת לרצון ולאינטרסים של הקבוצה האחרת" (עמ' 5). הוגלנד ואולריך (Hogland & Ulrich, 1972) מגדירים קונפליקט כמצב הבנוי משלושה מרכיבים: 1. קיימות לפחות שתי קבוצות שונות ברות זיהוי; 2. היחסים בין שתי הקבוצות הם יחסי אלימות ו/או עוינות ויכולים לנוע מפגיעה בלגיטימיות ועד לפגיעה בקיום; 3. בין שתי הקבוצות שוררת אי הסכמה ברורה על היעדים והערכים הנחשבים כנכונים ומתאימים (עמ' 18). הוגלנד ואולריך מגדירים את שלושת המרכיבים האלו: המרכיב המבני, המרכיב האינטראקטיבי והמרכיב האידיאולוגי. קוזר (Coser, 1855) הגדיר קונפליקט: "מאבק על ערכים ונסיונות לרכוש כוח, משאבים וסטטוס המצויים בנדירות, כאשר כל קבוצה רוצה לנטרל, לפגוע או להכחיד את יריבותיה" (עמ' 8). על אף ההסכמה היחסית לגבי מהות המונח קונפליקט, הגדרות אלו רחבות היקף הן וכוללות בתוכן טווח מצבים רחב – מסכסוך בין בני זוג ועד לסכסוך בין מעצמות העל.

שימוש סוציולוגי במונח קונפליקט עשה לראשונה מארקס (Marx, 1936) בספרו הידוע הקפיטל. מארקס התבסס על הגישה ההגליאנית וגרס, כי כל שינוי חברתי מקורו בקונפליקט שבין תיזה לאנטי-תיזה. קונפליקט אמיתי כזה יוצר סינתזה, שהיא מצב חברתי חדש ואינו

* מבוסס על הרצאה בפני הכנס הארצי השנתי של העובדים הקהילתיים, מעלה החמישה, 11.5.86.
** ד"ר רם כנען מרצה בכית הספר לעבודה סוציאלית ע"ש בוב שאפל, באוניברסיטת תל-אביב.

בהכרח ממוצע בין שני הכוחות שהיו בקונפליקט. סינתזיה חדשה זו אינה מחוסנת ואף נגדה תקום עם הזמן אנטי-חיזה חדשה וכך ייוצר מחדש מצב קונפליקטואלי. לא זה המקום לבחון ולפרט את האיריאה המעמדית המארקסיסטית של הקפיטליסטים מול פרוטריון ואת משמעותה החברתית-היסטורית, אך נציין רק כי גם היא מבוססת על עקרון הקונפליקט. אליבא דמארקס התהליך הדיאלקטי הוא קונפליקט בין שני גורמים, העתיד להסתיים ביצירתו של מצב חדש, לעתים רצוי יותר. דרנדורף (Dahrendorf, 1955) הניא-מארקסיסט, מתייחס לאלמנט ההמשכיות והאין סופיות של הקונפליקט המעמדי. בספרו "מעמד וקונפליקט מעמדי בחברה העשייתית" (Dahrendorf, 1965) מדגיש דרנדורף, כי בכל חברה יש בעלי כוח, השולטים באחרים וגורמים לאחרים לציית. קונפליקט נועד לקחת את הכוח מידי השולטים ולהעבירו לאחרים. קונפליקט מוצלח, המביא לשינוי ביחסי כוחות, מוביל מיד לקונפליקט חדש, המופנה נגד הכוחות החדשים השולטים. ההבחנה בין דרנדורף למארקס כפולה. ראשית; דרנדורף מתייחס לסדרת קונפליקטים שלא תיפסק לעולם ואילו מארקס מצפה, שהתהליך יסתיים עם פרוץ המהפכה. שנית מארקס מדבר על קונפליקט, שמוקדו אמצעי ייצור, ואילו דרנדורף מדבר על קונפליקט שמוקדו כוח פוליטי.

אחד הסוציולוגים הראשונים, שהשתמש במושג קונפליקט כאלמנט חברתי בסיסי, היה סימל (Simmel, 1980). סימל גרס, כי הכוחות המרכזיים בחברה הן הקבוצות. קבוצות יכולות להימצא ביחסי הסכמה (יחסים מונוטיסטיים) או ביחסי אי הסכמה (יחסים אנטגוניסטיים). כמו מארקס, ראה סימל באי ההסכמה בסיס לניפוץ הקיים. אך בניגוד למארקס; הוא ראה באי ההסכמה (קרי, בקונפליקט) גם בסיס, התומך בקיומן ובשיפור תפקודן של המערכות החברתיות (ראה גם, Wolf, 1950, 181-303). קוזר (Cosser, 1956), אשר הושפע לא מעט מגישתו של סימל, גרס, כי לקונפליקט יש גם כוח מאחד וכי הוא אחד הכוחות הקונסטרוקטיביים המרכזיים בחיי החברה. וכך תופס קוזר את רעיון הקונפליקט בחברה המודרנית: בחברה רגילה רוב החברים פסיביים ושלטים בידי מעוט בעל כוח. הכוח, שהוא מוטיב מרכזי, נתפס כאן כיכולת (ההסתברות) של חבר או של קבוצת חברים להשיג את רצונם חרף התנגדותם של חברים אחרים בחברה. מאחר ובחברה העושר (או הפוטנציאל לרווחים) מוגבל, נוצרים, באופן טבעי, יחסי תחרות בין אנשים וקבוצות השואפים להשיג עושר ואפילו אין המשתתפים מעוניינים כלל בתחרות. הסוגיה היחידה המעניינת היא התגבשות הקבוצות (ארגונים, מפלגות וכו') ומיסוד יחסי התחרות או הקונפליקט ביניהן. מכאן, ששיווי משקל בין כוחות שווים יחסית, המתחרים זה בזה על שליטה בעושר הקיים ועל שליטה במנגנונים הפוליטיים המאפשרים הנצחת כוח, הוא טבעה הקיומי של חברה. רק כאשר קבוצות גדולות מזהות ומודהות עם האינטרסים שלהן כנגד קבוצה אחרת הן נהפכות למעמד במובן מארקסיסטי. קונפליקט ממושך בין ארגונים שונים מאלץ אותם להתחדש, להשתפר, להתחזק ולהתקדם, כדי שלא יאבדו כוח ביחס לארגונים מתחרים אחרים. מכאן, שניתן לראות בקונפליקט רמזור המאותת למערכת החברתית הרלוונטית, שמשעה כה לא תקין ושיש צורך לשפר ולהעדכן. מאחר שאף קבוצה אינה יכולה להשיג די כוח, כדי לשלוט לבדה ולצבור משאבים אינסופיים, תורם הקונפליקט בו זמנית גם ליציבות וליצירתיות ובסך הכול ההתפתחות החברתית היא תוצר של קונפליקטים קבועים ומתחדשים. חוסר קונפליקט בחברה ייתכן רק במקרה, שכוחו של ארגון אחד היה חזק כל כך עד שהצליח להתגבר על כל האחרים. ברם, גם במצב כזה תקום במהרה אנטי-חיזה חדשה שתאיים עליו. גישה זו של קוזר

נוטה קצת לכיוון המודל הקונסנזואלי, שיפורט בהמשך. יחד עם זאת גישה זו עדיין רואה בקונפליקט תחרות מתמדת על שליטה בכוח ובמשאבים.

בניגוד לגישה המארקסיסטית והניאו-מארקסיסטית, הכורכות את הקונפליקט עם מבנים חברתיים כלכליים ופוליטיים, קיימת גם גישת קונפליקט נייטרלית. גישה זו גורסת, כי קונפליקט הוא מצב טבעי בסיטואציה של נדירות משאבים. לפי רנמן (Rhenman, 1984, pp. 36), אי היכולת להשביע את רצונם ולספק את מאויהם של כל הקבוצות יוצר קונפליקט, שאיננו קשור בהכרח ליחסי כוחות וסמכות מתמשכים, שהם פוליטיים או כלכליים באופיים. גם הדוגלים בגישה זו רואים בקונפליקט מתודה, המגבשת ומאחדת את החברה ואת מוסדותיה. ויותר מכך הם רואים בו פעילות חברתית נלמדת צפויה ובעלת כללים הנתונים להגדרה ולמשא ומתן.

כדי להבין טוב יותר את המשמעות הסוציולוגית של המונח קונפליקט מן הראוי להקדיש שורות מספר למודל מתחרה – המודל הקונסנזואלי. מודל הקונסנזוס מדגיש את השותפות הרעיונית ואת האינטרסים המשותפים של ארגונים ושל קבוצות שונות בחברה. לפי מודל זה שינוי הוא תהליך איטי הנובע אך ורק מרצונם של כל המרכיבים בחברה להשתנות. כשלב מקדים, יש צורך בשינוי של ממש בעקרונות ובאמונות של רוב המשתתפים. כאשר מתעורר סכסוך או נוצרת אי הסכמה בין שני מרכיבים בחברה (או יותר) לא מתפתח ביניהם מאבק על שליטה, שעלול להגיע להכחדה הדדית, אלא כל צד מוותר כמודע על מקצת תביעותיו ומקבל בתמורה ויתור מהצד השני, נוצרת פשרה ושני הצדדים נותרו כפי שהיו. אין כאן תהליך דיאלקטי כפי שתואר לעיל, שבו התזיה והאנטי-תזיה מתכלים ומאכלים זה את זה לטובת סינתזיה חדשה. על פי מודל הקונסנזוס יש דיאלוג ובסימו נותרו שני הצדדים (ארגונים או קבוצות), כפי שהיו אך החליפו ביניהם משאבים מבלי לאבד מזהותם הארגונית. אחד הראשונים שהניח יסודות תפיסת הקונסנזוס, היה רוטו (Rousseau, 1762). רוטו גרס, כי אין בחברה אף גורם, שיש לו די כוח לאכוף את רצונו על האחרים כל הזמן. לפיכך, טען רוטו (בין השאר כדי להפריך את גישת הובס, שאדם לאדם זאב) כי סדר חברתי, שהוא הבסיס לכל הזכויות, אינו נובע מכוח, גם לא מתכונות מולדות, אלא מכוסס על סדרת הסכמים בין אנשים וקבוצות. את הרעיון הזה פיתחו מאוחר יותר ראשוני הסוציולוגים, כמו: קומט (אצל Lenzner, 1975) ודורקהיים (1895). עיקר הסוציולוגיה המודרנית הבנויה על עקרון הקונסנזוס, גלומה בתיאורית המכנה-התפקיד. גישה זו דוגלת בעקרון, שכל פעילות נועדה לשרת צרכים של גופים שונים בחברה. בתמורה מספקים הגופים לארגון הפועל את המשאבים הדרושים לו, וכל גוף שומר על עצמאותו ועל כוחו היחסי. בסך הכול צריך כל ארגון להיות פונקציונלי לאחרים, כלל הפעילויות צריכות לספק את צורכי החברה ויחד יובילו לסדר חברתי יציב.

לכל אחת מתפיסות הקונפליקט השלכות שונות על עבודה קהילתית. לפי הגישה המארקסיסטית בעיות חברתיות, הדורשות התערבות קהילתית, הן תוצאה של מערכת חברתית, שבה המיעוט מנצל את הרוב ונוטל לעצמו פריבילגיות רבות כאמצעות יצירת כלכלה חופשית או בכל דרך אחרת. יצירת שוק חופשי מגדילה את היתרון שיש למעטים ויוצרת מעמדות מנצלים ומנוצלים המתחרים זה בזה ללא הרף. לפי הגישה הנייטרלית קיים בקהילה פער בין שתי קבוצות (או יותר) לגבי משאבים נדירים, אך ייתכן שהפער יימחק ויושג הסכם על חלוקת המשאב הספציפי. במקרה כזה יסתיים הקונפליקט הספציפי ולא חייב להיווצר קונפליקט חדש. לפי הגישה המארקסיסטית מסייע העובר הקהילתי למעמד הנמוך

להשיג עוד ועוד הישגים במאבקו המתמשך והכמעט נצחי כמעמד העליון. סיוע זה חייב להימשך עד שישונו המעמדות בחברה. לפי הגישה הנייטרלית מסייע העובד הקהילתי לפתור בעיה מסויימת בעזרת שימוש בטכניקת הקונפליקט ועם השגת היעד הספציפי תם פרק הקונפליקט.

על אף שמאמר זה עוסק בשתי הגישות לקונפליקט, נקודת המוצא העיקרית היא גישת הקונפליקט הנייטרלי והיכולת להשיג יעדים כרויים ולסייע ללקוחות במצוקה תוך שימוש בקונפליקט חד פעמי ומתוכנן. הבחנה זו באה לידי מימוש אצל סטטהם (Statham, 1978). סטטהם מבחינה בין רדיקליזם ליברלי לבין רדיקליזם שמאלני. רדיקליזם ליברלי שואף להתקדמות בשלבים ולהשגת זכויות הדרגתיות תוך שימוש בהפגנות. בין מאבק למאבק ובין הישג להישג יש צורך להתייבב, לקבוע מנוחות ארוכות ולהשיג כל נושא בנפרד. רדיקליזם שמאלני פועל כל הזמן, מגבש קבוצות רבות, אשר כל אחת מהן מציבה אתגר בפני המוסדות החברתיים הקיימים. כץ (Katz, 1979) מתייחס לשינוי חברתי וגורס, כי שינוי הדרגתי ורפורמות קטנות עשויים לפגום ולעכב תנועות מהפכניות. לעומתו גורס וויק (Weick, 1984) כי "ניצחונות קטנים" הם אסטרטגיה רצויה של שינוי חברתי. לשיטת ה"ניצחונות הקטנים" סיכוי טוב יותר להצליח גם מבחינה פילוסופית וגם מבחינה טקטית כשינוי מבנה החברה והיחסים בתוכה.

שימוש מודרני יותר בגישת הקונפליקט מציעים פיבן וקלוארד (Piven & Cloward, 1971). בספרם על התפתחות שירות הרווחה וההקצאה לעניים בארצות-הברית, גורסים פיבן וקלוארד, כי מחאה אקטיבית וחששם של החזקים ממחאה זו ומהתערערת הסדר הציבורי הם שהובילו להגדלת היקף פעילות של שירותי הרווחה ולהגדלת פעולותיהם. בספרם על תנועות מחאה (Piven & Cloward, 1977) מציינים המחברים, כי תנועות שהגבירו את אלמנט המחאה והאיום על הסדר הציבורי זכו להישגים מרשימים, ואילו תנועות שעסקו בעיקר בהתארגנות, בהקמת סניפים, ביצירת נוהלים וכ' נטו להשתלב בממסד, עברו תהליך של קואופטציה ובסופו של דבר השיגו מעט מאוד או התפרקו לחלוטין.

ביקלן (Biklen, 1983) מנתח את גישת הקונפליקט בעבודה קהילתית מנקודת מבט של כוח. ביקלן סבור שלכוח חשיבות מרובה בעבודה קהילתית והוא בנוי כך:

א. כוח דורש תמיכה, בצורת שיתוף פעולה וציות. כוח אינו איך-סופי ומונוליטי, הוא פגיע ומתקיים בשל נכונות החלשים לציית לו ולשתף פעולה עמו.

ב. מאחר וכוח תלוי בנכונות אנשים לשתף פעולה עמו הוא איננו שייך לפרט כלשהו. קבוצה של אנשים המתאחדים יחד יכולים ליצור כוח ולהשפיע על בודדים או על קבוצות אחרות שיצייתו להם.

ג. כוח איננו נובע, בדרך כלל, רק או בעיקר, משליטה על כסף או על משאבים חומריים אחרים, אלא מהמשמעות שאנשים נותנים למצב.

ד. מכאן שההחלטה, האם הוראה מסויימת היא בעלת סמכות ותבוצע תלויה באנשים הצריכים לבצע את ההחלטה.

ה. הסיבות העיקריות הגורמות לאנשים שיהיו ניתנים לניצול ומוכנים כמעט כרצון לציית ולשתף פעולה, הן תחושת תלות ותהליכי סוציאליזציה, שנועדו להנציח חולשה ותלות. עבודה קהילתית נועדה, אפוא, להתערב בתהליך זה ולסייע לקבוצות שונות, המורכבות מפרטים חלשים-בודדים, להכין את מבנה הכוח בחברה, להתארגן, להתאחד וליצור כוח

שיכפה על החברה להקצות משאבים לקבוצה החדשה, המייצגת, בדרך כלל, אינטרסים של רבדים חלשים בחברה. פרנטי (Parenti, 1978) גורס, כי יש קשר ישיר בין בעיות חברתיות, המתעוררות בקרב קבוצות שאין להן משאבים (החלשים), ובין תחושת חסר הכוח. כלומר, בין בעיות חברתיות ובין חלוקת הכוח בחברה (עמ' 25). יש שתי דרכים לחיזוקם של אנשים חסרי כוח, האחת, פיתוח קהילתי (locality-development), ארגון אנשים והכשרתם לפעול למען עצמם בדרכים לגיטימיות. השנייה הפעלה חברתית (social action), ניצול טכניקות קונפליקטואליות ליצירת מתח שבאמצעותו ישיגו החלשים כוח ויכפו על החברה לספק את רצונם (רוטמן, Rothman, 1974). כמאמר זה נתייחס ליתרונות, לחסרונות ולטכניקות השונות הכרוכות בשימוש בשיטה זו – שיטת ההפעלה החברתית, ונבדוק מהו מקומו של הקונפליקט במסגרת העבודה הקהילתית.

לדעת מחבר מאמר זה, זהו המקרה היחיד, שבו הופך השימוש בקונפליקט לגיטימי ורצוי. גם אז, כפי שיפורט להלן, השימוש בקונפליקט צריך להיות סלקטיבי ומוגבל. אלינסקי (Alinsky, 1969) היה הראשון, אשר במסגרת העבודה הקהילתית, נקט בגישה של קונפליקט כמתודה מאורגנת. על פי שיטתו, שימוש מבוקר בטכניקת הקונפליקט עשוי לסייע לקבוצות במצוקה לכפות את רצונן על שאר החברה ולהשיג חלק נכבד יותר בעושר של אותה חברה. תמיכה נוספת לשימוש בקונפליקט כמתודה מספקים עובדים סוציאליים ועובדים קהילתיים, התומכים בעבודה סוציאלית רדיקלית. ביילי וברוק (Baily & Broke, 1975), וגלפר (Galper, 1980) ורדיקלים נוספים מתריעים נגד השמרנות והקונסנזוס של העבודה הסוציאלית וקוראים להפוך את המקצוע לאקטיבי יותר, למקצוע שאינו חושש מקונפליקטים. קבוצה זו רואה במקצוע שתי מגמות עיקריות. האחת השלטת תומכת בסדר החברתי הקיים ופועלת כמודע או שלא כמודע להנציח את הפערים החברתיים, את חלוקת הכוח ואת הניצול המתמשך. ניקמיייר (Knickmeyer, 1972) מדגיש, כי עבודה סוציאלית מארקסיסטית משמעה קודם כל הכרה בתפקידן הרגרסיבי והמדכא של סוכנויות החברה. לדעת המחבר, אימוץ הפעלת כוח על ידי קבוצות חלשות היא המקרה היחיד שבו השימוש בקונפליקט הופך לגיטימי ורצוי. לכן יש צורך לחנך את העובדים להתנגד למדיניות הסוכנויות, לסייע ללקוחות להתארגן ולהתאחד עם קולגות אחרים למאבק בסוכנויות כשלב ראשון בדרך לרפורמה כללית.

המגמה השולית היא המגמה הרדיקלית, שנועדה להביא לשינוי הסדר החברתי ולהביא את הנוזקים והחלשים לעמדת כוח. הגישה הרדיקלית דוגלת בערעור כל הסדר מקומי ובשינוי חלוקת הכוח והמשאבים לטובת החלשים ורואה בשינוי חלק חשוב באחריות העובד הסוציאלי כלפי לקוחותיו.

גישה זו מדגישה את הצורך להאבק, לחנך עובדים להכיר בבעיות הסוכנות ולארגן את הלקוחות כדי להפכם לקבוצת כוח הפועלת למען עצמה. מן הראוי להדגיש, כי גם גלפר (Galper, 1980, pp. 65-67) וגם אלינסקי (Alinsky, 1969) רואים בקונפליקט טכניקה ולא יעד בפני עצמו. גם הם שואפים לחברה שלא יהיה בה צורך בקונפליקט, אך טוענים כי הקונפליקט בלתי נמנע למי שחפץ לשנות את הריבוד ואת הסדר החברתי הכולל. בהווה הם מצדיקים שימוש בכוח רק כאשר הנזק של אי שימוש בכוח יהיה חמור ביותר ומסוכן לאנשים.

מהו קונפליקט – טיפולוגיה של פעילויות

קונפליקט הוגדר לעיל, כמצב השורר בין שתי קבוצות או יותר, אשר יש ביניהן התנגשות דעות או התייחסויות סותרות לגורם או למצב מסויים המוביל לסכסוך או לריב. חוסר הסכמה בין קבוצות, המצויות בקונפליקט, כולל קשת רחבה מאוד של יחסים החל מהתכתבות וכלה במלחמה של ממש. להלן, ננסה לקטלג את הפעילויות השונות הגלומות בקונפליקט ולדרג את הפעילויות השונות של הקונפליקט בהיררכיה טיפולוגית המתבססת על הממד האקטיבי, כפי שבא לידי ביטוי בגישתם של הוגלנד ואולריך (Hogland & Ulrich, 1972). מאחר שעיקרו של מאמר זה עוסק בשימוש אקטיבי מתוכנן בקונפליקט הרי שהטיפולוגיה, שנבחרה להצגה כאן, אינה מתייחסת למספר הקבוצות שבקונפליקט (יכול לנוע משתיים עד אינסוף), לאופי הקבוצות (חלשה מול חזקה, ארגון ממוסד מול ארגון לא ממוסד וכו') ואף לא לניגודים האידיאולוגיים האפשריים (הכרה בצדקת האחד מול אי הכרה בצדקת האחר, מקורות אידיאולוגיים דומים או שונים וכו'). הטיפולוגיה מתבססת על אופי הפעילויות, שכל צד יכול להשתמש בהן כדי להשיג את מטרתו בקונפליקט.

הדירוג יעשה בעזרת שלוש דרגות יסודיות: מתח לא אקטיבי בין קבוצות או ארגונים, פעילות אקטיבית לא אלימה ופעילות אקטיבית אלימה. במצב של מתח לא אקטיבי בין קבוצות מגלים חברים בשתי הקבוצות (לאו דווקא בעת ובעונה אחת), כי הם תופסים נושאים מסויימים ומתייחסים למצבים שונים בצורות שונות על פי השתייכותם הקבוצתית. ההכרה מתבטאת בעיקר כדיבור (שיחה) ובקריאה וכתובה (מכתבים, כתבי עת וכו'). אפשר לשלב ראשוני זה של קונפליקט לא יתפתח לקונפליקט אקטיבי אלא יסתיים כקונסנזוס, המספק את שני הצדדים. הדרגה השניה כבר שייכת לתחום הקונפליקט, הכולל בתוכו קשת של פעילויות, שנועדו לגרום לקבוצה השניה אי נוחות אבל עדיין אין כאן אלימות כלשהי (אלימות היא מגע פיזי או אי ציות לחוק).

הדרגה השלישית, שהיא בדרך כלל, שיאו וייחודו של תהליך קונפליקטואלי, שרצוי להימנע ממנו ביותר, היא השלב האלים שבו נשברים הכללים של משחק הגון והליכה במסגרת המקובלת והפעילויות הופכות אלימות ואף אנטי חוקיות. לצורך הבהרת הדירוג ננסה לארגן פעילויות קונפליקטואליות אחדות במסגרת שלוש הדרגות הללו לפי היררכיית ההסלמה שבהן. הדירוג הפנימי אינו בהכרח מחייב ויש להתייחס אליו כאל נסיון המייצג ממוצעים בלבד. לדוגמה, ישנן השמצות אשר מבחינת חומרתן הן חמורות יותר מסחיטה, אך כדירוג כללי תחשב הסחיטה לטכניקה אלימה יותר מהשמצה. רשימה זו אינה מתיימרת להיות ממצה, מטרתה לתת מגמה כללית בלבד. להלן דירוג מוצע לפעילויות מספר הכלולות במגוון המקרים של קונפליקט.

1. מתח חברתי אי הסכמה בנושאים מסויימים.

(קונפליקט לא אקטיבי) ויכוחים בין חברי קבוצות שונות.

ויכוחים ממוסדים.

החלפת דעות בכתב (מכתבים).

גיבוש זהות קבוצתית סביב נושאים שנויים במחלוקת.

פרסום עמדות הקבוצה בלוחות מודעות, בכלי התקשורת וכו'.

גשמת רשימת תביעות.

2. קונפליקט אקטיבי
לא אלים

תעמולה (כולל תעמולת בחירות) בעד עמדות הקבוצה.
תעמולה נגד עמדת הקבוצה האחרת.
פעילויות סימבוליות (פרס שלילי, בחירות מדומות להדגשת
חוסר דמוקרטיה, לבוש מגוחך וכו').
גרימת אי נוחות למי שחושבים אחרת (הצפה בטלפונים, הצפה
במכתבים, פרסום דעות של אישים חשובים תומכים).
השמצות.
הפגנה.
שביתה.
חרם (נגד חנויות, מוצרים, שירותים).
התנגדות פסיבית.

3. קונפליקט אקטיבי
אלים

שבחה.
אי ציות (למשל, סירוב לשלם מיסים).
השתלטות על משרדים או שירותים (כולל כניסה לבתים שאינם
מאוכלסים).
סחיטה.
כפייה.
מהומות (כולל שריפת צמיגים).
שימוש בכוח גופני.
הרס וחבלות (כולל שריפת רכוש).
מלחמה.
הרג.

יתרונות השימוש בקונפליקט

לפני שניגש למנות את יתרונות הקונפליקט יש להדגיש כי יתרונות אלו אינם גלומים אוטומטית בקונפליקט. כדי להשיג יתרונות אפשריים אלו יש לכוון את הקונפליקט לקראתם ולהשקיע בו עבודה קשה. במקצת היתרונות, שיפורטו להלן, תנתנה דוגמאות מתחום העבודה הקהילתית ובמקצתם יפורט העקרון בלבד.

א. לעתים קונפליקט הוא הטכניקה היחידה, העשויה להוביל לשינוי הרצוי. ישנם מצבים שבהם משא ומתן עלול להיות חסר תועלת ולעומת זאת הסלמה ביחסים ויצירת סיטואציות קונפליקטואליות ישמשו בסיס להשגת הרצוי. מאחר שאנו עוסקים במצבים שבהם הצד השני אמור לתת; ייתכן שהדרך היחידה להביא מישהו לנתינה היא הקונפליקט. לדוגמה, הפגנה או איום פוליטי כלשהו מדליקים לעתים אור אדום שבלעדיו אין אפשרות לשכנע פוליטיקאים מקומיים לשתף פעולה ולספק משאבים נדרשים. פיבן וקלוארד (Piven & Cloward, 1971) המשתמשים בגישה הניאור-מאוקסיטית; מדגימים כיצד שיפור הסיוע החומרי לנוזקים הוא פועל יוצא של קונפליקטים. על פי התיזה שלהם הרחבת שירותי הרווחה והמדיניות החברתית נועדו לדכא הפרעות בסדר הציבורי ולהחזיר למקומם את הערכים הקודמים ואת סדרי החיים

הרצויים לבעלי הכוח. דוגמה מקבילה ניתן למצוא בישראל. בעשור שלאחר הופעת הפנתרים השחורים בראשית שנות השבעים, ניתנה לשירותי הרווחה הקצבה נכבדה. אחד המצבים הקלאסיים שבו מוביל קונפליקט לפתרון כמעט מידי, הוא המצב של חוסר מסורות וחוסר נוהלים להידברות ולפתרון בעיות. לעתים קרובות התארגנויות חדשות על בסיס לא מסורתי אינן מוצאות נתיבי תקשורת ומתקשות למצוא תקדימים להתבסס עליהם. בהעדר דפוסי לניהול משא ומתן וללא תקדימים הקונפליקט עשוי להיות הטכניקה היעילה ביותר להשגת מטרות.

ב. יש שקונפליקט הוא הדרך המהירה ביותר להבטיח שינוי. במצבים שגם קונסנווס עשוי להיות יעיל, קונפליקט עשוי להיות מהיר יותר וזול יותר. זוהי בדרך כלל הדינמיקה של מהפכה להכריל מהליך דמוקרטי של זכייה בבחירות. לעתים פיצוץ ישיבה או מצעד מחאה עשויים לזרז תהליכים של הזרמת משאבים או הקצאת שירותים יותר מאשר משא ומתן ופניות בכתב.

ג. קונפליקט עשוי גם להבטיח את יציבות המערכת החברתית. כל קבוצה בעמדת כוח מעוניינת להמשיך בסטטוס קוו ולשמר את כוחה. קונפליקט מתמשך מאפשר לקבוצה בעלת הכוח להקצות משאבים מסויימים לקבוצות האחרות ולהבטיח בכך את תמיכתן בהמשך יציבות המערכת. לדוגמה, המערכות הקואליציוניות בישראל. כמצב הפוליטי ברשויות המקומיות עשוי קונפליקט להבטיח לקבוצה אחת חלק גדול יותר בתקציב ולקבוצה האחרת תמיכה בהגמוניה הפוליטית שלה, תוך שמירת היציבות הכללית ברשות.

ד. לקונפליקט יש דינמיקה פנימית. המסייעת ללכד את השורות ולהבהיר מי שייך לקבוצה ומי לא. עצם קיומו של הקונפליקט יוצר מחנות בעלי זהות קבוצתית (לא מעמדית) ברורה. כאשר קיים אויב משותף נוטים, בדרך כלל, להתעלם מסכסוכים אישיים; מאי הסכמה על פרטים וממתחים פנימיים ומתגבשים לקבוצה אחת. מחקרים על מלחמות גילו, שבעידן של קונפליקט גדלה הלכידות (קוהסיביות) החברתית בין אומות. מחקרים, שנעשו על קבוצות במסגרת הפסיכולוגיה החברתית (לדוגמה; שריף ואח' (Sherif et al., 1963), זיהו תהליך של התלכדות כאשר קבוצה מצויה בקונפליקט גלוי עם קבוצה אחרת. בקהילות בתהליך של זיהוי בעיה משותפת, שאין בהן שותפות מספקת עשוי קונפליקט ראשוני להיות גורם מלכד ומניע להמשכיות. יתרון בסיסי זה כבר נצפה על ידי לואיס קוזר (Coser, 1956).

ה. קונפליקט הוא הדרך הטובה ביותר לחדד עמדות ולהבהיר עמדות מנוגדות. משא ומתן עשוי להתנהל במקרים רבים סביב אי הסכמות עמומות. כאשר שני צדדים יושבים סביב שולחן ומדברים מטשטשות לעתים קרובות עמדותיו של כל צד והסיכום אינו יורד בהכרח לשורש אי ההסכמה. קונפליקט, לעומת זאת, דורש סמאות ומיקוד רעיוני ומאלץ את ראשי המחנות להבהיר לחבריהם על מה ולמה הקונפליקט. כדי לשכנע אנשים להצטרף לפעילויות קונפליקטואליות יש צורך להבהיר באופן חד משמעי מה רוצים. פעולה זו מסייעת בסופו של דבר להבנת ההבדל שבין הקבוצות ולעתים דבר זה כשלעצמו משמש בסיס ראשוני לפתרון. הפגנה מול משרד ממשלתי או מול רשות מקומית אינה יכולה להיות על עקרון עמום, שכן העוברים ושבים וכלי התקשורת מחפשים את מוקד הקונפליקט – המובע, בדרך כלל, בכרזה בעלת משפט או שניים, או כפי שפיבן וקלוארד (Piven & Cloward, 1977, p.20) מצאו – אנשים אינם עולים על בריקדות למען נושאים אבסטרקטיים. קרנבל ופגנטר (Carnvale & Pegnetter, 1985) מציינים במחקר על מתווכים בקונפליקטים, כי בכל קונפליקט הנושא

העיקרי הוא הנושא המרכזי שעליו קיימת אי הסכמה. הדבר השכיח ביותר בקונפליקט הוא זיהוי נושא הקונפליקט וההתמקדות בו.

ו. לעתים מעורר הקונפליקט חשיבה יצירתית. אלינסקי (Alinsky, 1969) גרס בין השאר, כי המתח הנוצר במצבי משבר מעורר אנשים להציע רעיונות מקוריים ומשמש קרקע פורייה לחדשנות. האנרגיה המושקעת בקונפליקט ומידת מעורבותם של המשתתפים בו, גדולים כל כך עד כי אנשים נותנים לעניין את כל לבם. אסור לטעון, כי במצבי קונסנזוס אין חשיבה יצירתית, אלא שמצבי קונפליקט יוצרים מתח מפרה יותר והם פתוחים מטבעם להצעות אוריגינליות. זהו, כמובן, רווח משני ולא תמיד הוא משרת את המטרה העיקרית. לעתים הרעיון היצירתי אינו תורם להשגת מטרת הקבוצה אך הוא מעניין, יצירתי ואף מהנה. נושא זה זכה לדיון מקיף אצל קוזר (Cosser, 1956).

ז. במקרה של קונפליקט נכנסים לעתים לזירה שחקנים חדשים, שבעבר לא השתתפו במאבקי הכוח, ואשר בדרך הקונסנזואלית לא היו משתתפים בהם כלל. הדוגמה הישראלית הקלאסית הם הפנתרים השחורים. לאחר שימוש לא ממושך בטכניקות קונפליקטואליות זכו הפנתרים השחורים להכרת הממסד והשתלבו במערכת הכוח הישראלי. שיטה זו, כאמור, מכניסה למשחק כוחות חדשים ולעתים הופכת מערכת כוח דואלית למערכת רבת משתתפים. ככל שמשאבי הקבוצה מועטים יותר וככל שיש לה פחות מוקדי כוח מסורתיים, כך עשוי השימוש האקטיבי בקונפליקט להציב אותה במרכז הבמה. בפועל מתקיימת דינמיקה של "אני צועק ומאיים ועל כן אתם תשתפו אותי כדי שלא יהיה לי אינטרס להרוס", או "תחזיקו אותי שלא אשתולל..." לנקודה זו יש תוקף מיוחד ומשמעות רבה ביחסים שבין קבוצת לקוחות השירות ובין נותני השירותים. הסיטואציה הרגילה היא גוף חזק ונותן מול לקוחות נעזרים, אסירי תודה וחלשים. לקוחות, שמתארגנים ומגיבים בצורה קונפליקטואלית, עשויים לרכוש כוח, להגיע להגדרה עצמית ולהשפעה לגבי איכות השירותים המוקצים וכמותם. (Galper, 1980, pp. 131-137).

ח. לעתים הקונפליקט מסייע לארגונים להתחדש ולהתאים עצמם לסביבה. לכל ארגון יש נטייה טבעית לשמרנות, לסטגנציה ולהישרדות. ככל שארגון גדול יותר וותיק יותר, כך גדלה בו גם הנטייה להימנע מחידושים, לסגור את שורותיו בפני חדשים ולדבוק במתודות ישנות שהוכיחו את עצמן בעבר. כשארגון מוצא עצמו במצבי קונפליקט, פנימיים או חיצוניים, עליו להתאים עצמו לסביבה, עליו לפתח גישות עבודה חדשות, לגייס חברים חדשים ולשתתף בארגון. תופעה כזו אנו רואים במפלגות הנוטות להתמסד ולאבד כוח, בארגונים כלכליים וכמוסדות ציבור כאחד. מכאן שהקונפליקט מסייע להתפתחות, או כפי שאמר תומס ג'פרסון לאחר המהפיכה האמריקאית "כל דור צריך את המהפיכה שלו לטובת האומה".

ט. בקונפליקט, הופכים החברים הקשורים (תושבי האזור, נפגעי הבעיה, קבוצה פוליטית, כת דתית וכו') מאזרחים פסיביים צורכי שירותים לשחקנים אקטיביים המשתתפים במאבק. כמצבים רגילים התושבים לרוב פסיביים ומוכנים להתאמץ רק עד כדי בחירת ועד מייצג, ואילו קונפליקט תובע ממספר רב יותר של אנשים להיות אקטיביים ולקחת חלק במאמץ הכרוך בהשגת המטרה הרצויה. מכאן שלקונפליקט דינמיקה, ההופכת תושבים מחיילים פסיביים במשחק שחמט ללוחמים תורמים ומשפיעים.

י. קונפליקט הוא לעתים הדרך לשינוי יחסי הכוחות בחברה וליצירת סדר חדש. כל קבוצה המצויה בעמדת כוח איננה מוכנה מיזמתה לסגת ולוותר על שליטתה. בדרך כלל שינוי יחסי

הכוחות נעשה בבחירות דמוקרטיות, בהחלטות מנהליות; או לפי כללים שנקבעו במסורת או בהסדר אחר. כשקבוצת אנשים חשה אי שביעות רצון מההסדר הקיים, והדרכים הרגילות לשינוי ההסדר חסומות בפניה, על ידי נוהלים שונים, פועלת הקבוצה החדשה כאמצעות הקונפליקט ומביאה להפך. כאן אנו חוזרים לזווית הראייה המארקסיסטית המסורתית, הגורסת סילוק משטר ישן ולא רצוי בעזרת שימוש בכוח, כלומר, בעזרת המהפיכה. הפיכת הסדר החברתי בעזרת קונפליקט היא אופציה לא רק במישור הפוליטי אלא גם במישור הקהילתי (הפגנות ואי שיתוף פעולה עם נציגי ממסד שונים עד לסילוקם). סדר חדש אינו בהכרח נצחון הפרולטריון, כי אם שלב אחד צנוע של שינוי חברתי, שהושג בעקבות השימוש בכוח ויצר מבנים חברתיים חדשים.

יא. קוזר (Coser, 1958) בדברו על יתרונות הקונפליקט בשימור המערכות הקיימות מוסיף, כי קונפליקט בין קבוצות מסייע, לעתים, לפרוק מתחים בשלב מוקדם ומונע הסלמה מיותרת ביחסים. על פי עקרון זה הבלגה וסבלנות לאורך זמן יוצרים מתח פנימי שהתפרקותו בעתיד מסוכנת. כך עשוי קונפליקט קטן בשלב מוקדם לחסוך מאבק קשה ויקר בעתיד.

חסרונות השימוש בקונפליקט

לו כל היתרונות הרשומים לעיל, היו שכיחים מאוד ולקונפליקט לא היו חסרונות כי אז היה השימוש בקונפליקט נפוץ ביותר. בסקר שערכו כנען ורוטמן (Cnaan & Rothman, 1986) נמצא; כי בישראל עובדים קהילתיים כמעט שאינם משתמשים בטכניקות של קונפליקט. אי השימוש בקונפליקט אינו תוצאה של עצלנות או של אי הכרה בחשיבות הקונפליקט; אלא ואולי בעיקר, עדות להכרה שלקונפליקט גם חסרונות רבים. כדי ליצור איזון נמנה בקטע זה את החסרונות העיקריים של הקונפליקט ואחר כך נדון איך ומתי מומלץ להשתמש בקונפליקט.

חסרונות הקונפליקט (רשימה חלקית):

א. לעתים יוצאת השליטה על היקף הקונפליקט מידי המארגנים והקונפליקט מקבל מומנטום שאינו מתאים לתכנון. במאבק מתוכנן נדרשות עליות וירידות, כדי לאפשר לצדדים להתארגן ולהיערך מחדש. לעתים נוצרים במהלך הקונפליקט מתחים חדשים, חברים משני הצדדים מגיבים בספונטניות, וגורמים לקונפליקט להתעצם בטרם עת או לחילופין לדעוך דווקא כרגעים שבהם יש צורך במתח רב. לא תמיד ניתן לשלוט בקונפליקט ויש צורך בהרבה כוח ופיקוח כדי לכוונו ולשלוט במהלכו.

ב. לעתים ניתן להגיע להישגים שווים להישגים שהושגו בקונפליקט בעזרת טכניקות פחות רדיקליות ויותר קונסנזואליות. למעט הצורך הנפשי של חלק מהשחקנים להוכיח כי "ניסו כל דבר אפשרי" גם במשא ומתן ניתן לעתים להשיג תוצאות לא פחות מרשימות מהתוצאות שהושגו בשימוש בקונפליקט. להיפך, במקרים רבים מימוש ההישגים נפגם בשל איכות היחסים שנוצרה בעת השימוש בקונפליקט. לאחר השימוש בקונפליקט נושאים היחסים בתוכם בסיס למתח ולנוקים בעתיד. על עקרון זה מבוסס הפתגם האומר "לא יורים בתותחים במקום שאקדחים מספיקים".

ג. אחת הכעיות הקשות ביותר בקונפליקט – לעתים קרובות משתלט התהליך על המטרה.

ברוב המקרים, פרט לסיטואציות אנרכיסטיות, אין יוצרים קונפליקט לשמו, אלא למען השגת מטרה מוגדרת וברורה. כרס, לעתים האיבה, הנוצרת בין המחנות במהלך הקונפליקט וההתלהבות מביאים לסיפוקים אישיים ללא קשר לתוצאות המאבק לעתים מסתפקים המשתתפים בהפגנה מוצלחת שזכתה לסיקור טלביזיוני מלא וזונחים את המשך המאבק להשגת המטרה, שלשמה הפגינו. היסחפות זו אחר התהליך האקטיביסטי וקבלת הסיפוק מעצם ביצועם של צעדים קונפליקטואליים, תהליכים מאיימים על כל הנוקטים בטכניקה זו כולל העומדים בראש המאבק והעובדים המקצועיים המלווים את התהליך. סיטואציה זו מסבירה גם, במידת מה, מדוע יש אנשים המחפשים מצבי קונפליקט ונושרים מהקבוצה ומהמאבק עם סיום הקונפליקט.

ד. בהמשך לסעיף ג' – לעתים מצטרפים לקבוצה, המצוייה בתהליך הקונפליקטואלי, אנשים בעלי עניין בקונפליקט ולא במטרות ובעקרונות הקבוצה. קבוצה אקטיבית מצוייה בחדשות, יוצרת מתח והיא בעלת פוטנציאל של פעילות חברתית אקטיבית ולכן לעתים נמשכים לקבוצה גורמים קיצוניים והם מגיעים במהירות לעמדת כוח בה. גורמים אלו, כאמור, מעוניינים יותר בתהליך ההסלמה ועשויים להקריב את האחרים למען הקונפליקט. לעתים, גם זמן רב לאחר שאנשים אלו נטשו את הקבוצה, נדבק הדימוי השלילי שלהם בקבוצה ובחבריה וקשה להינתק מהם ומהנוק שגרמו.

ה. קונפליקט עלול להוביל גם לתוצאות הפוכות מהרצוי. קונפליקט יוצר לעתים איום רב מדי על הקבוצות האחרות, ביחוד על החזקות, המגיבות בבת אחת בשימוש בכוח פיזי או פוליטי מוגבר לדיכוי הסיטואציה המאיימת. דוגמה לכך – מאורעות ואדי סליב כשלהי שנות החמישים, כשסדרני מפא"י בהוראת הממסד הפוליטי החיפאי היכו בתושבים המפגינים, דיכאו את ההתעוררות החברתית-פוליטית בשכונה והתושבים נותרו במצב נחות משהיה. בקונפליקט, צד אחד מאיים והצד השני יכול אף הוא להגיב. אי הכרה ביכולתו של הצד השני לנקוט אף הוא בטכניקה קונפליקטואלית חמורה עוד יותר, כפי שפורט בדירוג הסיטואציות הקונפליקטואליות לעיל, עלולה להביא כליה על הארגון. אף צד אינו יכול להכתוב לצד האחר באלו צעדים לנקוט ולאלו שיאים להביא את הפעילות הקונפליקטואלית.

ו. יש שקונפליקט גווע כטרם הושגה המטרה. הקבוצות בעלות הכוח יכולות להכריע את הנוקטים בקונפליקט בתיתן להם להמשיך בפעילות הקונפליקטואלית עד שנוקי הקונפליקט יגדלו כל כך שההישגים שיושגו לא יוכלו להניב פירות ברי השוואה. לדוגמה – שביתת הכורים באנגליה בשנים 1985–1986. הכורים הכריזו על שביתה ועל הפסקת כריית הפחם (סנקציה קלאסית בסיטואציה קונפליקטואלית). הממשלה הבריטית התאזרה בסבלנות ולאחר חודשים רבים נשכרו הכורים וחזרו לעבודתם בתנאי העסקה, שהממשלה הציעה להם עוד בראשית המאבק. גם לו קיבלו הכורים את התוספות שדרשו לא היו מצליחים לכסות את הפסדי השביתה בעשר שנות עבודה. מכאן שניתן להפסיד בקונפליקט מתמשך, כאשר הצד השני מתבצר היטב בעמדותיו ומוכן לספוג את אי הנחתות ואת העלות הכרוכה בו.

ז. לעתים סיטואציות קונפליקטואליות מובילות לאבדן השליטה לא רק על מטרות המאבק (כפי שפורט לעיל) אלא על המצב בכללותו. נוצר מצב אלים, שונה מהמקובל, אגרסיבי והוא מגיע לשיאים לא רצויים. בכל קונפליקט יש פוטנציאל לשריפה, להקצנה עד למקסימום

ואפשרות לאלימות בלתי מוגבלת. היכולת להגביל את הקונפליקט לתחום ספציפי ולהשתמש בו כבטכניקה זמנית ולא כבדרך חיים אינם מובטחים. מספיק חבר אחד בקבוצה, שמקלל, שובר או שורף משהו והקונפליקט מקבל מומנטום עצמאי לקראת פיצוץ, שממנו הדרך להשגת היעד ארוכה ביותר. בולדינג (Boulding, 1962, pp.152-153) מבחין בין עוינות זדונית לבין עוינות לצורך השגת מטרה. במקרה הראשון העוינות היא לשם עוינות ואינה תורמת לשיפור מצב הקבוצה. במקרה שני העוינות היא אמצעי לשיפור מצב הקבוצה. הסכנה טמונה במעבר מעוינות מכוונת לצורך השגת מטרה לעוינות זדונית, שאין לה מעצורים ולרוב גם אינה משיגה את הרצוי.

ח. קונפליקט עלול להיחפך לנורמה (קו בסיס), שאי אפשר להגיע להישגים בלעדיו. העקרון החשוב ביותר של הקונפליקט הוא באלמנט ההפתעה. אלינסקי (Alinsky, 1971) טען, כי השימוש בקונפליקט צריך להיות ייחודי למצבים מיוחדים. אלא, שריבוי המשתמשים בקונפליקט לאותה מטרה הביא לכך שהצד האחר כבר צופה שכקו בסיס תינקט פעילות קונפליקטואלית, וללא הסלמה אין הוא מתייחס לתביעות. כך נוצר מעגל קסמים של הסלמה שאי אפשר לפרוץ אותו. ככל שלב לומדים הצדדים לצפות למהלכים שינקוט הצד האחר ורק טכניקת קונפליקט חדשה או חמורה במיוחד זוכה להתייחסות ומניבה את הפירות המקווים. דוגמה לכך ניתן למצוא ביחסי העבודה בישראל. בעבר די היה באיום בשביתה כדי לפתוח במשא ומתן מהותי ובעל תוצאות על שכרן של קבוצות עובדים. כיום, ללא שביתה אין בכלל שיחות וגם שביתות כבר אינן מבטיחות שיושגו התוצאות הרצויות. בשל ריבוי השימוש בטכניקה קונפליקטואלית היא הפכה לטכניקה נורמטיבית ממוסדת ולקו בסיס חדש שבלעדיו לא יתכן משא ומתן בענייני שכר. איגוד מקצועי שאינו מקיים כיום את הנורמה הקונפליקטואלית הבסיסית של שביתה נחשב איגוד חלש. גם המעסיקים וגם הציבור למדו לצפות למהלכים קיצוניים. זוהי אחת מחולשותיו העיקריות של הקונפליקט: "או שהקונפליקט של היום הופך לנורמה של מחר או שיש צורך בטכניקה אגרסיבית יותר ומרתיעה יותר ככל שלב".

ט. השימוש בקונפליקט עלול לגרום, שאנשים אשר היו עשויים להשתלב בתהליך הקהילתי הממוסד חוששים מהקונפליקט ונמנעים מלהצטרף לקבוצה. גופים המייצגים תושבים או אזרחים, הסובלים מבעיה משותפת, שואפים לשתף בפעולותיהם חברים רבים ככל האפשר, והנה אותם אנשים, המוכנים להשקיע מזמנם וממרחם ולהתמיד במעורבותם הם אלו הנמנעים, לעתים, מקונפליקט ואילו התומכים בקונפליקט מתגלים לא אחת כמי שאינם מתמידים. בכל מקרה קונפליקט נוטה להרחיק חברים פוטנציאליים, ויש לקחת עובדה זו בחשבון.

י. לעתים מופנה הקונפליקט נגד הגורם הלא נכון. במקרים רבים בוחרים מנהיגי קבוצות להגיע לקונפליקט עם הגורם הכולט ביותר או הנראה ביותר על אף שאינו בהכרח הגורם העשוי להביא לשינוי הרצוי. לדוגמה, במסגרת שיקום שכונות קל יותר להאבק במנהל מתנ"ס, או במנהל פרוייקט חברתי או פיזי מפני שהוא מצוי בשטח, וקשה הרבה יותר להאבק נגד משרדי הממשלה או הסוכנות היהודית, על אף שלעתים קרובות הם הכתובת למתקפה על השגת היעדים. ברור, שהרבה יותר קשה להיות בקונפליקט עם ארגון מורכב בעל מנגנונים רבים, שמטוהר בעיר רחוקה מאשר עם ארגון שכונתי שהאפקטיביות שלו שולית, בדרך כלל.

יא. על אף שאת עקרון הקונפליקט טבע מארקס כחלק ממאבק הפרולטריון בקפיטליסטים, במציאות מהפיכות וקונפליקטים הם כלים קלאסיים של המעמד הבינוני והעליון. פרום (From, 1955) טוען, כי רוב המנהיגים המהפכניים ואלו שהקימו אחריהם קבוצות כוח במצבי קונפליקט (כולל אלינסקי) באו מהמעמד הבינוני. כלומר, קונפליקט הוא טכניקה שאומצה על ידי המעמד הבינוני. הכלי, שנועד להביא למהפיכות של המעמד הנמוך, מסייע להנצחת הכוח המצוי בידי מעמדות הגבוהים יותר, לפחות כאשר לניהול והתוויית הסיטור-אציות הקונפליקטואליות.

יב. מנקודת מבטו של העובד הקהילתי, העובד הסוציאלי או כל עובד ציבור אחר, הפועל למען גיבוש קבוצה והפיכתה לכוח פוליטי, קיימת בעיית המחוייבות כלפי המעסיק ובעיית מילוי ההתחייבויות האישיות. לעתים מנוהל המאבק נגד הסוכנות המממנת את העובד (עירייה, ממשלה וכו') ולעתים מפר העובד התחייבויות שונות, כמו: התחייבות לשמירת סודיות, אי שימוש במשאבים וכו', קונפליקט אישי זה אינו רק ערכי כי אם גם כלכלי, שכן העובד תלוי במעסיקו. מאחר שבישראל אין כמעט עובדים קהילתיים, המועסקים על ידי ארגוני אורחים או על ידי קרנות פרטיות עשויה פעילות קונפליקטואלית לגרום עמה מחיר אישי-כלכלי כבד שישלם העובד המעורב (Galper, 1980, pp. 199).

עקרונות השימוש בקונפליקט

כפי שפורט לעיל, קונפליקט יכול ללבוש צורות שונות ומגוונות. מספרם הרב של היתרונות והחסרונות הופכים את השימוש בקונפליקט לבעייתי, וספק אם יש מקום לעודד את ההמונים להשתמש בטכניקה זו. קונפליקט איננו טכניקה של בנייה אישית ומתמשכת, כי אם תהליך ההולך ומתעצם עד הגיעו לשיא שאחריו באים הפיכה וניצחון או נפילה עמוקה. נשאלת, אפוא, השאלה באילו מצבים מומלץ שעובד קהילתי ישקול כחירת טכניקה זו ומהם התנאים ההכרחיים להצלחת השימוש המכוון בקונפליקט כטכניקה בעבודה קהילתית. קטע מסכם זה של הסקירה נועד לתת תשובה חלקית לשאלה חשובה זו – מתי ואיך מותר לעובד קהילתי לנקוט בטכניקה של קונפליקט.

הסוגיה הראשונה שעל העובד הקהילתי לקחת בחשבון – האם הוא אישית מוכן, רוצה ומסוגל לעמוד בהתנסות של קונפליקט. הכוונה בראש ובראשונה למערכת הערכים האישיים-מקצועיים של העובד. חלק ניכר מן העובדים אינם מאמינים בקונפליקט כדרך חיים או כדרך פעולה ועל כן יתנגדו אפריורי לקונפליקט. עובדים אחרים, שאינם מוטרדים מערכים אנטי-קונפליקטואליים, מרגישים שאישית אינם מסוגלים לעמוד במתח הכרוך בקונפליקט. עובדים רבים תופסים את עצמם כמסייעים שקטים אך לא כלוחמים אלא שהם עשויים להיכשל בניסיונם לנהל סיטואציה קונפליקטואלית או ליעץ לה. לגורמים האישיים, הערכי והפסיכוכי-לוגי, תפקיד נכבד בכל שלב משלבי הקונפליקט ואין ספק כי לא כל העובדים הקהילתיים מסוגלים לעמוד בדרישות של מצבי קונפליקט. לכן מומלץ, שכל עובד קהילתי עוד בטרם החליט על קונפליקט יבחן את עצמו ויחליט, אם יש ביכולתו וברצונו להיות מעורב בקונפליקט, אם לאו. עובד הסבור שהוא יעיל יותר כסיטואציה קונסונואלית של משא ומתן עדיף שיתרכו בטכניקות אלו שיש לו בהן יותר שליטה (Galper, 1980, pp. 12-121).

סוגיית התאמת העובד לטכניקת הקונפליקט מובילה לשאלה – של מי הקונפליקט? דילמה יסודית בעבודה סוציאלית ככלל ובעבודה קהילתית בפרט היא, האם העובד צריך לפעול למען או לפעול עם? יורק (York, 1984) במאמר על עבודה קהילתית גורס, כי ההבחנה העיקרית בין שיטות העבודה הקהילתית היא בגישה ישירה מול גישה עקיפה. במצבים שונים יכול עובד קהילתי להחליט עבור קהילתו כי לשם השגת המטרות יש צורך בקונפליקט על אף שהקהילה רוצה להשתמש בטכניקות קונסנזואליות. במקרים אלו יכפו עובדים קהילתיים הפועלים עבור הקהילה את רצונם על הקהילה וספק אם יצליחו לעורר את הקהילה לקונפליקט. לעומתם עובדים קהילתיים הפועלים עם הקהילה יכוונו קודם כל את הקהילה ויציעו לה להשתמש בטכניקת הקונפליקט ורק לאחר שהקהילה תבחר בקונפליקט יתחילו הם בפעילות מכוונת. ייתכן, כמובן, גם מצב הפוך, שקהילה מעוניינת בהסלמה וביצירת קונפליקט ואילו העובד הקהילתי אינו מוכן לכך או סבור, כי זו איננה הטכניקה הנכונה. גם מצב זה יוצר דילמה מקצועית שיש לפתרה.

ניתן לסכם, כי השילוב של קהילה המעוניינת מיומתה בקונפליקט ועובד קהילתי המוכן לכך ערכית ונפשית ומסוגל לסייע במצבי קונפליקט הוא בר סיכוי גבוה יותר להצלחה. לעומת זאת כשהעובד מעוניין בקונפליקט והקבוצה מתנגדת לכך, הוא עשוי למצוא עצמו במוקד המתח, כשעיקר העוינות מופנית אישית כלפיו והמטרה שהוא משרת אותה יוצאת נפסדת. אלינסקי (Alinsky, 1971) מראשוני המשתמשים בקונפליקט בעבודה קהילתית, לא יצא לאף קונפליקט מבלי שגייס קודם לכן את שיתוף הפעולה של הקהילה ששרת אותה ואף דאג לחוזה כתוב בנושא.

העקרון לפיו התושבים הם שבחרים את אופציית הקונפליקט אינו מתייחס רק לתחילת התהליך אלא גם למהלכיו. עובד קהילתי פעיל מדי עשוי למצוא את עצמו תחת אש צולבת ומעל לכל להיות קרבן ברגע של התפוגגות המתח. בשלב שהצדדים יגיעו לפשרות עלול עובד קהילתי "היפראקטיבי" להיות מואשם בליבוי יצרים ולאבד מתועלתו לקבוצה. ההוצאה לפועל של טכניקות הקונפליקט צריכה להיעשות בעיקרה על ידי התושבים או על ידי מי שסובלים מהבעיה ועל ידי נציגיהם הנבחרים. עובד קהילתי יכול לסייע בגיוס משאבים, להנחות, ליעץ אך לא להיות בשורת הפעילים הראשונה. עובד, המעוניין בקיצורי דרך, עשוי למצוא את עצמו מבודד, שכן גם הכנת קבוצה לקונפליקט דורשת הבשלה. כנען ואדר (1985) תיארו מודל של עובד קהילתי וקבוצה. על פי מודל זה, הקבוצה צריכה להבשיל ממדי תוכן אחדים לפני שתוכל לפרוץ קדימה. במצב של קונפליקט, עובד קהילתי, שאינו מניח לקבוצתו להבשיל לפי הקצב שלה עשוי אמנם, לקצור פירות אחדים בשלב מוקדם, אך אחר כך יישאר מנותק ומנוכר.

כנושא הקונפליקט תפקידו הראשון של העובד לבחון, האם אין אלטרנטיבה אחרת, עדיפה על הקונפליקט. כפי שפורט לעיל, לא תמיד הקונפליקט הוא בר-שליטה ושימוש מופרז בו יוצר ציפיות לרמות קונפליקט גבוהות יותר. לפיכך, מוטלת על העובד הקהילתי אחריות לבחון קודם כל אלטרנטיבות קונסנזואליות. רק משנמצא שהאלטרנטיבות האחרות אינן ראויות לפעולה ניתן לבחור בטכניקת הקונפליקט אבל יש להגדיר כברור את יעדיו. קונפליקט איננו התלהטות יצרים בין אנשים, כי אם מצב של עוינות הנוצר באורח מובנה מאינטרסים מנוגדים. לפיכך יש להבהיר מהם מוקרי הקונפליקט ואלו פתרונות יביאו לסימום. במשך כל התהליך יש לזכור, כי הקונפליקט הוא טכניקה שנבחרה ולא התפרצות טבעית ובהתאם לכך

לבחור את תחומי הפעולה ואת מטרות הקונפליקט. בחירת המטרות והטכניקה צריכה להעשות מתוך שיקול קר ומפוכת. בשלב זה חשוב להדגיש למשתתפים, כי הקונפליקט אינו טוטלי והוא נסוב סביב הנקודות שנבחרו. הנטייה להיכנס לקונפליקט טוטלי, הקיימת לעתים אצל משתתפים רבים היא פועל יוצא של היסחפות ואבדן שליטה. בקונפליקט טוטלי קיימת נטייה להכריז, כי כל האמצעים כשרים וכי חברי הקבוצה היריבה אינם בני אדם כי אם התגלמות כוחות השחור ועל כן מותר לפגוע בהם בלא אבחנה ובלא גבול. הדרדרות מעין זו מסוכנת ביותר ועלולה להסתיים באסון. במקרה כזה מוטלת על העובד הקהילתי אחריות רבה מאוד. עליו לכוון ובעיקר לווסת ולבלום את המגמות הקיצוניות ולהבהיר למשתתפים את גבולות המאבק (Galper, 1980, pp. 59-60).

נקודה חשובה בשלב של ראשית הקונפליקט היא התבססות על נושא קונקרטי וברור. כפי שפיבן וקלוארד (Piven & Cloward, 1977, p. 20) טוענים לאנשים הסובלים מעוני אין בעיה עם מדיניות הרווחה של ארצם, הבעיה שלהם היא גובה ההקצבות ואיכות חדרי ההמתנה. נושא זה חייב להיות ברור ולהוביל לדרך ברורה ונראית לעין. ביקלן (Biklen 1983, p. 107) מצייין, כי עידוד למחאה דורש הצגת התנאים והמציאות אם וכאשר המחאה תצליח. על העובד הקהילתי להבהיר למשתתפים את נושא המאבק, לפרט ולהדגים להם במונחים קונקרטיים לאיזה תוצאות אלטרנטיביות ניתן להגיע. אלינסקי (Alinsky, 1971, pp. 21) גרס, כי: "אופטימיות מביאה תקווה, עתיד עם מטרה ולכן מביאה גם נכונות ללחום למען עולם טוב יותר. כלא אופטימיות זו אין סיבה להמשיך במאבק". גלפר (Galper, 1980, pp. 99-100) גרס בהקשר זה, כי מתחת למעטה הצייתנות והקונפורמיות של האנשים קיים בסיס של כעס, הבנוי מנסיגות קודמים של תחושת ניצול וקרבות. בסיס זה משותף להרבה אנשים מהתנסויות שונות. העלאתו על פני השטח ומתן לגיטימציה לתחושות אלו עשויה לגרוף אנשים להצטרף לקבוצת מחאה גם אם הנושא הספציפי של הקבוצה אינו הראשון בסדר הרחיפויות האישי שלהם. השלב הראשוני הזה של חינוך ועידוד להכרה בקיום הבעיה, של זיהוי הבעיה וההכרה בקיומו של פתרון הוגדר על ידי לאונרד (1975, עמ' 57), כמטלה העיקרית של עבודה סוציאלית רדיקלית. כששלב זה מוכתב בהצלחה יש בסיס מחאתי שעליו ניתן להמשיך ולפעול לשימוש מכון בקונפליקט להשגת יעדים.

כאשר הדינמיקה בקבוצה נוטה לכיוון הנגדי של רפיון יריים ותחושת "אין מה לעשות", ניתן להשתמש בבעיות הקיימות, בעוולות שונות שקרו כעבר, ובאנשים שנפגעו אישית – כבסיס להתעוררות ולגיבוש מחודש. ולכן תפקידו של העובד הקהילתי כמווסת אינו מסתיים במניעת הסלמה מוקדמת או במניעת אכזבן השליטה. עליו לשמור על רמת מתח סבירה בקרב חברי הקבוצה ולעודדם להשקיע זמן ומאמצים עד להשגת המטרה הרצויה. אמצעי נוסף לגיבוש הקבוצה ולשימור המתח הוא השימוש בסמלים ואימוצם. סמלים חברתיים נוטים לשמש מוקד להתגבשות. פגיעה בסמלים אלו מתסיסה ומגבירה את המתח שבין קבוצות וכין פרטים (Boulding, 1962, pp. 96-104). כך, לדוגמה, פגיעה בדגל או בסמל היא פגיעה מכוונת המעלה את רמת המתיחות. ניתן גם ליצור סמלים חדשים לקבוצה. אך כדי שהסמלים יהפכו למשמעותיים; יש להשקיע בקבוצה עבודה אינטנסיבית. סמלים יכולים לקבל גם ביטוי חיצוני בתוצרים כמו: חולצות אחידות, כפתורים וכרזות. ניצול סמלים לאומיים או דתיים, המקובלים גם על הצד האחר, גורם המאחד את הקבוצה ומדרבן אותה לפעולה וגם נותן לה יתרון מוסרי-פסיכולוגי.

בשלבים הראשונים של התפתחות הקונפליקט יש ללמוד את הסביבה הארגונית של הקונפליקט ולבחון מי עתיד להיפגע, מי עשוי לתמוך ומי עשוי להתנגד. יש לזכור, כי תמיכה פוטנציאלית אינה בהכרח תמיכה אקטיבית את התומכים הפוטנציאליים יש לדרבן כאמצעות שיחות הבהרה, כדי שיתמכו בקבוצה במשך כל הקונפליקט. רק לאחר גיוס התומכים בפועל ולאחר נטרול המתנגדים הפוטנציאליים ניתן להתקדם לשלבים האופרטיביים הבאים. לימוד הסביבה אינו ניתוח פוליטי של תומכים ועויינים בלבד אלא הוא גם זיהוי מקורות מידע רלוונטיים, איתור וניתוח תהליכים היסטוריים וכלכליים משמעותיים לסביבה הארגונית והחברתית של נושאי הקונפליקט ומעל הכל הכרה אובייקטיבית בסיכוי להצלחה.

בשלב זה מומלץ לקבוע מטרה מוגדרת וקלה ולפעול להשגתה. פעולה זו תתבסס את יעילות הטכניקה ותעזור לגיבוש הקבוצה ולבטחונה ביכולתה. קבוצה, שנוכחה כי ביכולתה להגיע להישגים מתגבשת מהר ומוכנה להשקיע יותר מאמצים. לעומתה, קבוצה שאין לה מושג לגבי סיכויי ההצלחה שלה הכול נראה לחבריה עמום ומפחיד. ההצלחה הראשונית, ולו גם בהיקף מזערי, מבהירה לקבוצה מהו הכוח שבידיה ומגבירה את אמון החברים ביכולתם להביא לשינוי. עקרון זה עשוי להתנגש עם עקרון חשוב אחר והוא עקרון ההפתעה. פעילות קונפליקטואלית לא צפויה עשויה להניב פירות מהירים בעלות נמוכה יחסית. לדוגמה, אם תושבי שכונה יציפו בהמוניהם ישיבה של מועצת רשות מקומית (הפתוחה לציבור) מבלי שחברי המועצה ידעו על כך מראש, עשוייה הפעולה להניב פירות מיריים ומספקים. מכאן שעל העובד הקהילתי לבחון את עקרון בניית הרקורד של ההצלחה מול אלמנט ההפתעה ולבחון מי מן השניים יעיל יותר להשגת האינטרסים של הקבוצה או כיצד ניתן לשלב ביניהם. לתוך שיקול זה יש להוסיף גם את העובדה, כי כשהמאבק מתנהל נגד גורם שלא צריך לחיות איתו בעתיד יחד (כלומר, המגע עמו חד פעמי), מותר להסלים את הקונפליקט, לעשותו מהיר יותר ועמוק יותר מאשר כשהמאבק מתנהל נגד גורם, שהקבוצה תרצה ותצטרך להיות עמו בעתיד. לדוגמה, קונפליקט שכונתי עם המחלקה לשירותים חברתיים אינו דומה לקונפליקט עם משרד השיכון. משרד השיכון אינו משתתף קבוע בחיי השכונה, ולאחר הקונפליקט, לא יהיה אתו קשר הדוק ואילו המחלקה לשירותים חברתיים נשארת בשכונה וממשיכה לפעול יחד עם הקבוצה. במקרה של משרד השיכון, פגיעות פרסונליות ותקריות המלוות באלימות ורכלית — לא יזיקו לחיי היום-יום של השכונה, ואילו תקריות קשות עם המחלקה לשירותים חברתיים עשויות לפגוע ביחסי האמון, בשירות ובפעילות ההדדית לטווח ארוך.

נקודה אחרונה בהקשר זה של קונפליקט קשורה בהיבט הפסיכולוגי (הבין-אישי) של הקונפליקט. כל הצדדים המעורבים בקונפליקט מחפשים את עקב האכילס של יריביהם ומתאמצים להכות בו. יש אנשים, הרגישים להערות מסוימות או להתנהגות מסוימת ולכן קל לגרום אותם להחרפת הקונפליקט. בישראל קרה שהשתמשו ברקע האתני של אנשים כדי להוציא אותם משיווי משקלם ולגרום לכך שיפוצצו פגישות. ניתן היה להאשימם באי פתרון הבעיות. עובד קהילתי אשר מתעתד להשתמש בטכניקת קונפליקט צריך לקחת בחשבון שלושה דברים. ראשית, בשלבים שונים ינסו צדדים שונים להשחיר את פניו ולגרום לו אי נוחות. המשתתפים בקונפליקט יחפסו את נקודות התורפה שלו ויכו בהן בעצמה רבה. עליו להיות מוכן לכך ולדעת לחייך גם כשהערות מכאיבות. שנית, יש לאבחן את נקודות התורפה של חברי הקבוצה ולהכינם מראש לטקטיקה של פגיעות אישיות. בקונפליקט מכים בתורות שונות ומכל הכיוונים; וללא הכנה עשויים חברי הקבוצה לאבד על נקלה את השליטה ולשחק

לידי הצד השני. שלישיית, כבר נאמר, כי ההגנה הטובה ביותר היא ההתקפה. יש לבחון את נקודות התורפה של הצד השני ולהכות בהן בזמן הנכון. בהקשר זה יש להדגיש, כי הארגונים שנגדם בדרך כלל מנווט הקונפליקט הם ארגונים הזקוקים לצורך פעילותם כלגיטימציה ציבורית. פוליטיקאים, שירותים ציבוריים ועסקים פרטיים, כולם תלויים בדימוי הציבורי שלהם ודימוי ציבורי ירוד עשוי לפגוע בהם. הרצון לשמור על סטטוס היא הבטחן הרכה שלהם והמקור הטוב ביותר לשינויים (Brager & Holloway, 1978, pp. 39-56). אי נכונותו של עובד קהילתי להיות מעורב באסטרטגיה כזו צריכה להפנותו לסוגיה הראשונה שפורטה בחלק זה – האם טכניקת הקונפליקט מתאימה לערכיו ולאישיותו? בקונפליקט יש הרבה מטענים אישיים מסוכנים ועובד קהילתי חייב להיות מוכן לכך כטרם החליט לנקוט בטכניקה של קונפליקט, אחרת פגיעותו תבוא על חשבון הקבוצה שהוא מייצג אותה.

סיכום

סקירה זו נועדה להביא את הקונפליקט כטכניקה לתוך מסגרת קונספטואלית ולבחון את היתרונות ואת החסרונות של השימוש בקונפליקט במסגרת העבודה הקהילתית. אין ספק, כי הקונפליקט ימשיך להיות טכניקה חשובה בעבודה הקהילתית, אך, כמו כל עיסוק בחמרים רגישים הנוטים להתפוצץ גם השימוש בקונפליקט צריך להיות מבוקר. השימוש בקונפליקט אינו אסור על עובדים קהילתיים אך הוא בהחלט תחום מסוכן העלול בקלות לצאת משליטתם. מרבית הספרות, העוסקת כעשייה בפועל של עבודה קהילתית (לדוגמה, Cox et al., 1977; Henderson & Thomas, 1980) עוקפות את הטיפול בקונפליקט כאלמנט בעבודה קהילתית. לצד זיהוי קיומם של social action כמרכיבים בעבודה קהילתית ואזכורו של אלינסקי, יש התייחסות צרה מאוד לנושא, בדרך כלל מתוך נטייה להימנע מטיפול בו. שונה מהם בהתייחסותו הוא ביקלן (Biklen, 1983). ביקלן מייחס חשיבות רבה לשימוש בקונפליקט כדי להשיג כוח. הוא מדבר במיוחד בשבחן של הפגנות ומצעדי מחאה, ובכך מצטרף ביקלן לחסידי הקונפליקט, אשר רוצים להקנות לו מקום מרכזי יותר בפרקטיקה של העבודה הקהילתית. אלא שגם הוא גורס שיש להשתמש בטכניקות של קונפליקט ומחאה רק לאחר מיצוי כל המתודות האחרות (עמ' 113). סקירה זו ניסתה לגשר בין שתי המסורות תוך ציון תפקידיו של העובד הקהילתי לפני משבר ובמהלכו.

מן הראוי להדגיש ולציין, כי המאמר התמקד סביב יצירה מכוונת של קונפליקט כאמצעי להשגת יעדים בעבודה קהילתית. כיום עוסקת הספרות המקצועית הרבה יותר בפתרון סכסוכים וקונפליקטים ופחות ביצירתם המכוונת (Pruitt & Kressel, 1985). מסגרת פרקטית ומחקרית זו בוחנת את הדרכים לפתרון קונפליקטים לא על ידי הכרעה משפטית או כוחנית, כי אם על ידי טכניקות של גישור ופישור. קרנבל ופגנטר (Carnvale & Pegnetter, 1985) מרווחים על עשרים וארבע טכניקות שמתווכים משתמשים בהן לתיווך בין קבוצות, המצויות במצבי קונפליקט. קולב (Kolb, 1983) מפרטת עוד יותר כיצד ניתן ללמוד לתווך במצבי קונפליקט. תחום זה שלא היה מוקד במאמר זה יכול גם הוא לשמש מרכיב מרכזי וחשוב בפעילות העובדים הקהילתיים ויש לקחת אותו בחשבון כאשר מתכננים הפעלה חברתית וכאשר עוסקים בחינוך לעבודה קהילתית. תפקיד המתווך קונסטרוקטיבי יותר מתפקיד יוצר הקונפליקט ולדעתי מצוי גם הוא בטווח האחריות של העובד הקהילתי. בכל מקרה מי שלומד

קונפליקטים ורוצה ליוזם קונפליקט מכוון מן הראוי שיהיה בקי ומיומן בפתרון קונפליקטים ולו רק כאבן בוחן להשוואת התפתחות הקונפליקט עם הסיכוי לתווך מול הצורך בהכרעה חד צדדית.

מקורות

- כנען, ר. ואדר, ה., "מודל שימושי למפעילי קבוצות פעילים". חברה ורווחה, כרך ו', 2-3, עמ' 248-259, 1985.
- Alinsky, S., *Reveille for Radicals*. New York: Vintage Books, 1969.
- Alinsky, S., *Rules for Radicals*. New York: Random House, 1971.
- Baily, R. & Broke, M., "Introduction: Social work in the welfare state", in: R. Baily & M. Broke (eds.), *Radical Social Work*, New York: Pantheon, 1975.
- Biklen, D.P., *Community Organizing: Theory and Practice*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1983.
- Blau, P.M., *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley, 1964.
- Boulding, K., *Conflict and Defense*, New York: Harper and Row, 1962.
- Brager, G. & Holloway, S., *Changing Human Service Organizations, Politics and Practice*. New York: The Free Press, 1978.
- Carnavale, P.J.D. & Pegnetter, R., The selection of médiation tactics in public sector disputes: A contingency analysis. *Journal of Social Issues*, 41(2), pp. 65-81, 1985.
- Cnaan, R. & Rothman, J., Conceptualizing community intervention: An empirical test of 'Three Models' of community organizations. *Administration in Social Work*, 10(3), 1986.
- Coser, L.A., *The Functions of Social Conflict*. Glencoe, Ill.: Free Press, 1956.
- Cox, F.M., Erlich, J.L., Rothman, J. & Tropman, J.E. (eds.), *Tactics and Techniques of Community Practice*. Ithaca, Ill: Peacock, 1977.
- Dahrendorf, R., *Class and Class Conflict in Industrial Society*, Stanford: Stanford University Press, 1965.
- Durkheim, E., *The Rules of Sociological Methods*, Glencoe, Ill: Free Press 1895 (1950).
- From, E., *The Sane Society*, New York: Holt, Rinehart & Winston, 1955.
- Galper, J., *Social Work Practice: A Radical Perspective*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1980.
- Henderson, P. & Thomas, D.N., *Skills in Neighborhood Work*. London: NISW, 1980.
- Hogland, B. & Ulrich, J.W., "Peace research and the concepts of conflict: Summary and criticism". in: B. Hogland & J.W. Ulrich (eds.), *Conflict Control and Conflict Resolution*. Copenhagen: Munksgaard, pp. 13-36, 1972.
- Katz, D., Factors affecting social change: A social psychological interpretation. *Journal of Social Issues*, 30(3), pp. 159-180, 1979.
- Kolb, D., *The Mediators*, Cambridge, MA: MIT Press, 1983.
- Knickmeyer, R., A marxist approach to social work. *Social Work*, 17(1), pp. 63-64, 1972.
- Leonard, P., "Toward a paradigm for radical practice", in: R. Bailey & M. Brake (eds.), *Radical Social Work*, New York: Pantheon, pp. 46-61, 1975.
- Lenzer, G.E., *Auguste Comte and Positivism: The Essential Writing*. New York: Torchbooks, Harper & Row, 1975.
- Lubove, R., "The right to health care: Ethical imperatives vs. enforceable claims", in: *Compulsory Health Insurance*. New York: Greenwood Press, 1982.
- Martin, R., *The Sociology of Power*, London: Routledge and Kegan Paul, 1977.
- Marx, K., *Das Kapital*, New York: The Modern Library, 1936.
- Mills, C.W. & Gerth, H., *Character and Social Structure: The Psychology of Social Institutions*. New York: Harcourt, Brace, Jovanovich, 1953.
- Parenti, M., *Power and the Powerless*. New York: St. Martin Press, 1978.
- Parsons, T., *The Social System*, New York: Free Press, 1951.
- Piven, F.F. & Cloward, R.A., *Regulating the Poor: The Function of Public Welfare*, New York: Vintage Books, 1971.

- Piven, F.F. & Cloward, R.A., *Poor People's Movements: Why They Succeed, How They Fail*. New York: Pantheon, 1977.
- Pruit, D.G. & Kressel, K., The mediation of social conflict: An introduction. *Journal of Social Issues*, 41(2), pp. 1-10, 1985.
- Rhenman, E., quoted by Abrahamsson, B., "A Model for the Analysis of Intergroup Conflict", in: B. Hogland and J.W. Ulrich (eds.), *Conflict Control and Conflict Resolution*. Copenhagen: Munksguard, 1972.
- Rothman, J., "Three Models of community organization practice", in: F.M. Cox, et al. (eds.), *Strategies of Community Organization* (2nd edition). Ithaca, Ill: Peacock, 1974.
- Rousseau, J.J., *The Social Contract*, Chicago: Regency, 1762 (1954).
- Simmel, G., *Conflict and the Web of Group Affiliation*, Glencoe, Ill.: Free Press, 1908 (1950).
- Sherif, M., *Group Conflict and Cooperation: Their Social Psychology*, London: Routledge & Kegan Paul, 1967.
- Statham, D., *Radicals in Social Work*. London: Routledge and Kegan Paul, 1978.
- Weick, K.E., A small win strategy: Redefining the scale of social problems. *American Psychologist*, 1984.
- Wolff, K.J., *The Sociology of Gerog Simmel*, New York: Free Press, 1950.
- York, A.S., Toward a conceptual model of community social work. *The British Journal of Social Work*, 14(3), pp. 241-255, 1984.

פרסומים לרכישה

חוברות בודדות מכרכים קודמים של חברה ורווחה תמורת 5 ש"ח לחוברת.

25 ש"ח	פרופיל חברתי של ישובים בישראל
7 ש"ח	ילדים בישראל נתונים דמוגרפיים חברתיים 1987
7 ש"ח	נשים בישראל נתונים דמוגרפיים חברתיים 1987
6 ש"ח	מקראה לפקידי סעד, אלכ"א 1988
10 ש"ח	תדריך לתכנון פרויקט קהילתי ד"ר א. יורק גבי ה. אדר, אלכ"א 1988
10 ש"ח	תדריך לשיתוף תושבים שלב קבלת החלטה, ד"ר חיה יצחקי, אלכ"א 1988
7 ש"ח	תדריך לקליטת-עובד חדש, אלכ"א 1988

הזמנות לרכישה יש להפנות אל: ליגת נשים למען ישראל
ת.ד. 1260 ירושלים. בצרוף המחאה לפקודת ליגת נשים למען ישראל.