



THE HONEY  
FOUNDATION  
FOR ISRAEL



מכון שלום הרטמן  
SHALOM HARTMAN  
INSTITUTE



החלוץ

המדרשה  
באורנים



יוצרים יהדות ישראלית

# רבנות משותפת

(רבנות ב-co)

## אפיון, המשגה והמלצות



שותפות בשיחה ובכתיבה: הרבה שירה לוין והרב ערנ שפיר  
שותף בעריכה: הרב רגב בן דוד



אייר תשפ"ב | מאי 2022

# בטרם

תודה לתומכים:

למדרשה באורנים על האכסניה לכתיבה

לקרן האני ישראל על האמון והדחיפה

ולבית המדרש לרבנות ישראלית על התורה

תודה לזוגות של רבות, רבניות ורבנים אשר שיתפו בשמחה בניסיונם  
מהעבודה ברבנות משותפת.

## תוכן עניינים

4 ..... תקציר

7 ..... א. מבוא

8 ..... מתודה ומרואיינים.ות

9 ..... היציאה לדרך

10 ..... ב. ממצאי המחקר

10 ..... (1) בין תפקידים חופפים לנבדלים

12 ..... (2) אפשרויות של היקפי משרה וחלוקתה

13 ..... (3) חוזקות הרבנות המשותפת

15 ..... (4) אתגרים ברבנות המשותפת

16 ..... (5) מפתחות להצלחה ברבנות משותפת

20 ..... (6) רבנות משותפת בתוך זוגיות משפחתית

21 ..... (7) ייצוג מגדרי ברבנות משותפת

22 ..... ג. המלצות

23 ..... משאבי מדינה למימון תפקיד רב.ת קהילה

26 ..... נספח: עיצוב הרבנות המשותפת שלי

## תקציר

מטרת מסמך זה הינה לשפוך אור על מודלים של הובלה רבנית קהילתית משותפת. סגנון הובלה זה לא זכה עד כה לתשומת לב מספקת, ולדעתנו מהווה מודל ראוי לבחינה לקהילות רבות ולדמויות רבניות רבות. לכן, מסמך זה מבקש לעמוד על היתרונות הגלומים באפשרות ההובלה המשותפת, במודלים אפשריים שונים, באתגרים המרכזיים ובדרכים להתמודד איתם, במשמעויות מבחינת מימון, ועוד. המסמך נשען על ראיונות עם תשעה זוגות של רבות, רבנים, ורבניות הפועלים במודל של רבנות משותפת.

### רבנות קהילתית משותפת – איך זה נראה? הצצה למגוון דגמים

**בסעיף 1** מוצגים דגמים שונים של רבנות משותפת. המשתנים המרכזיים בין הדגמים הם: אם הצדדים בשותפות נושאים באותו סוג הסמכה או לא (בעיקר, אם שניהם רבנים מוסמכים או לא); אם שניהם במעמד זהה מבחינת העסקה/התנדבות או לא; אם שניהם נושאים בהגדרת תפקיד זהה בהקשר לתפקודם בקהילה או לא (ר.ב.ה / חזן.ית / ר.ב.ה תומך.ת / גבאי.ת / מנכ"ל.ית / יו"ר / וכו'); אם הגדרת התפקיד הכללית זהה – האם בכל זאת עושים חלוקת תחומי אחריות באופן פנימי או לא; ומהי תצורת העבודה השוטפת – בין פגישות קבועות ומוסדרות לבין התנהלות של תקשורת מתמשכת יותר מאשר עוגנים מוגדרים. **בסעיף 2** מוצגים דגמים שונים של מימון והעסקה ברבנות משותפת: שתי משכורות מלאות / אחד.ת בשכר ושני.ה בהתנדבות / פיצול משרה לשני חצאי משרה / התנדבות של שני בעלי התפקידים.

### למה לנו רבנות משותפת?

**סעיף 3** עוסק ביתרונות המרכזיים למודל הרבנות המשותפת, כפי שעלו מדברי המראיינים. ככלל, לרבנות משותפת יתרונות ערכיים ותועלתיים כאחד:

• **ערכי השוויון והענווה:** תפיסה שלפיה אין אדם אחד רם ונישא. הכרה בכך שהאתגר הקהילתי עדין ומורכב, וראוי שיותר מאדם אחד יישא בו. העבודה המשותפת גם מסייעת לטפח את מידת הענווה, ולהגביל את האגו הרבני. המודל המשותף מהווה דגם לקהילה לעבודה בכל הרמות – רבנים, צוות קהילה, וועדות הקהילה ובין חברי קהילה – ומעביר מסר של שותפות, אמון וכבוד הדדי.

• **פלורליזם רוחני ושערי כניסה שונים לקהילה:** המודל המשותף מאפשר המחשה של ערך הפלורליזם והשמעת קולות רבניים שונים. בנוסף, הוא מאפשר נקודות חיבור בקהילה לא נשים בעלי מזג רוחני שונה.

• **מכיל ומאפשר גם לרבנים.ות:** דגם זה מאפשר יותר גם עבור רבנים ורבנות/רבניות, למשל, עבור המתלבטים אם זהו שלב בחייהם האישיים המתאים לעבודה קהילתית תובענית; וכן עבור החשים שהם מחזיקים בנקודת הזמן הזו רק בחלק מהיכולות המצופות מרב.ת קהילה.

• **תמיכה והסתייעות:** הן בפן הרגשי (הפגת תחושת הבדידות) והן בפן המעשי (האפשרות לחלוק במשא ההתמסרות 7/42 לצרכי הקהילה)

כל אלה כאמור מבטאים **ערכים** ראויים, ולא פחות מכך – עשויים לתרום גם **לאפקטיביות** של המנהיגות הרבנית הקהילתית, ולהביא בסופו של דבר לתוצאות טובות יותר של המנהיגות ושל הקהילה.

## **מהם האתגרים, וכיצד להתמודד איתם?**

**סעיף 4** מצביע על מספר אתגרים מרכזיים עבור העובדים במודל משותף, כגון הפיתוי (והחשש) להתקבע בתפקידים מסוימים ולהימנע מתפקידים רבניים אחרים (ובכך לצמצם את ההתפתחות המקצועית); העבודה הנדרשת על מידת הענווה, הגבלת האגו והימנעות מתחושת תחרות; ההבנה הנצרכת מבני.ות הזוג של הרבנים.ות לכך שיש להם עוד 'זוגיות' מקצועית; ובמקרה של בני זוג נשואים השותפים גם ברבנות מקצועית – ישנם אתגרי השילוב

וההגבלה בין המשפחתי למקצועי. בהתאם, נדרשת השקעה של משאבים משמעותיים לשם תחזוקתה והצלחתה של הרבנות המשותפת: בזמן, בנוכחות רגשית, בכסף ועוד.

**סעיף 5** מציע מספר כלים ומפתחות להצלחת העבודה הרבנית המשותפת, שעלו מתוך דברי המרואיינים. ות. אלו מחולקים לשלוש קבוצות: מרכיבים אישיותיים ונכונות לשותפות; ערכים ביחס לשותף.ה; ודינמיקה בשותפות המקצועית.

לבסוף, **סעיף 6** מצביע על היבטים ייחודיים למקרים של בני זוג נשואים השותפים יחד להובלה רבנית, ובתוך כך על הצורך לעצב גבולות בין המשפחתי למקצועי ומנגנוני עבודה מוסדרים; ו**סעיף 7** מצביע על היתרונות בייצוג מגדרי לגברים ולנשים בתוך רבנות משותפת (מה שכמובן לא תמיד קורה).

מתוך הכרה ביתרונות הרבים הללו, מוצע להציג את מודל הרבנות המשותפת כאפשרות 'לכתחילה', ולחשוף אליה כבר החל משלבי ההכשרה בבתי המדרש לרבנות.

בהקשרי המימון, מוצע להקדיש תשומת לב מיוחדת לאפשרויות השימוש במשאבי מדינה למימון תפקידי רבני הקהילה.

מכיוון שדגם הרבנות המשותפת מצריך מידה רבה של התאמה אישיותית, בסוף המסמך מצורף **נספח ובו סט של שאלות מכוונות** להתבוננות עצמית בהקשר לאפשרות הרבנות המשותפת.

»

"טובים השנים מן האחד אשר יש להם שכר טוב בעמלם: פי אם יפלו האחד יקים את חברו ואילו האחד שיפול ואין שני להקימו."  
(קהלת ד', ח'–ט')

»

## א. מבוא

למסע המחקר והכתיבה אודות הובלה רבנית קהילתית משותפת יצאנו בעקבות התורה שלמדנו בבית המדרש לרבנות ישראלית, מיסודם של המדרשה באורנים ומכון הרטמן בירושלים. בית מדרש זה מציג מודל הובלה משותפת של הרבנים, ולא רק שזו הדוגמה המומחשת – אלא שזו גם התורה הנלמדת:

רבתינו לימדונו לדוגמה: "רב: לשון ריבוי". יש מיני א.נשים שונים ורבים, וכנגזר מכך ישנם. מיני רבנים ורבנות שונים ורבים, אשר יתאימו לעולמות הרוחניים, ולצרכי השעה, השונים של הציבור. אף האלוהות – גילויי פניה בעולם רבים ושונים. באותו אופן, את המסלול לרבנות קהילתית הובילו במשותף שני רבנים, והמחישו שרבנות אפשר גם ביחד; להוביל קהילה, אפשר בשניים ובשלושה. לציבור פנים רבות, שבילים שונים בהם יחפוץ להיכנס בשערי קהילה. אך טבעי אפוא, שהנהגת הקהילה הרבנית תהיה אף היא מרובת פנים.

בעקבות כל אלה, פיעם בנו רצון להכיר את הרבנים. ות הפועלים בשותפות זה מכבר בשדה הרבנות הקהילתית. מתוך היכרות עם עבודתם, המשגתי עקרונות של עבודה רבנית משותפת. במונח לפנינו כעת בשעה טובה, נשמח להפיץ את רעיון ההנהגה הרבנית המשותפת, עבור רבני ומובילי קהילות נוספים, וכן חברי קהילות נוספות – למען יכירו את טווח האפשרויות שמאפשר מודל הרבנות המשותפת.

## מתודה ומרואיינים.

מסמך זה הינו פרי ראיונות עומק, וניתוחם (מחקר איכותני), אשר קיימנו עם רבנים.ות מתשע קהילות:

1. הרב גבי דגן והרבה נעמה דפני קלן -  
קהילת אוהל אברהם בחיפה (קהילה רפורמית)
2. הרבנית חנה ואביעד פרידמן -  
קהילת יחד, תל אביב (קהילה אורתודוקסית)
3. הרבנית כרמית פיינטוך -  
קטמון הישנה, ירושלים (קהילה אורתודוקסית)
4. הרב ירח והרבה נאוה ב. מאירסדורף -  
עין כרם, ירושלים (קהילה קונסרבטיבית)
5. הרבה אמירית רוזן והרב דוד גודמן -  
קהילת מורשת אברהם (קהילה קונסרבטיבית)
6. הרבני רני יגר והרב אסטבן גוטפריד -  
קהילת בית תפילה ישראלי בתל אביב
7. הרבה מרים ברגר והחזנית זואי ג'ייקובס -  
קהילת Finchley Reform Synagogue בלונדון (קהילה רפורמית)
8. הרב שי זרחי והרבה ליאורה אזרחיזרד -  
קהילת ניגון הלב בעמק יזרעאל
9. הרבה אנאליה בורץ -  
קהילת "אור חדש" באטלנטה (קהילה קונסרבטיבית)

נודה למרואיינים אשר פינו מזמנם, פתחו את ליבם וחלקו מנסיונם. הלכה למעשה מהובלת קהילה משותפת. השיחות עמם היו מרתקות, מלמדות ומחדשות דבר גדול בעולם. כל התובנות כולן, הינן פרי עבודתם. הרבנית המסורה. כל טעות או אי הבנה שנפלה, הינה באחריותנו.



## היציאה לדרך

למחקר יצאנו מראש מתוך רוח הדברים העוברת כחוט השני במסורת ישראל, החל ב"ויאמר ה' אלהים לאיטוב היות האדם לבדו אעשהה־לו עֶזְרָ כְּנֶגְדּוֹ" (בראשית ב', י"ח); עבור במנהיגות המשותפת של יציאת מצרים, "וְהָיָה הוּא יְהִי־לְךָ לְפָה וְאַתָּה תְּהִי־לּוֹ לְאֱלֹהִים" (שמות ד', ט"ז), שאף הופכת למשולשת, כמאמר המדרש: "שלשה פרנסים טובים עמדו להן לישראל, ואלו הן – משה ואהרן ומרים; ושלש מתנות טובות ניתנו על ידיהם, ואלו הן – באר ועמוד ענן והמן. מן בזכות משה, עמוד ענן בזכות אהרן, באר בזכות מרים" (סדר עולם רבה, י'); דרך תקופת הזוגות, שעיצבה את דמות התורה שבעל פה; הלאה להובלה הכפולה של ריש גלותא בבבל ונשיא בארץ־ישראל; וכך עד לימינו אנו.

## ב. ממצאי המחקר

ממצאי המחקר המרכזיים, כפי שעלו מהראיונות, נוגעים במספר תחומים, שיוצגו בפרק זה. שני הראשונים מציגים בקווים כלליים את הסגנונות המרכזיים של רבנות משותפת ('במה מדובר? איך זה נראה?'):

1. עוצמות משתנות של רבנות משותפת

2. מודלים עסקיים אפשריים

שלושת הבאים מציגים חוזקות ואתגרים מרכזיים בדגמים הללו ('למה כדאי? מה האתגרים? איך להצליח?'):

3. חוזקות הרבנות המשותפת

4. אתגרים ברבנות המשותפת

5. ארגז כלים: מפתחות להצלחה

שני האחרונים מציגים תובנות מנקודות מבט משפחתית ומגדרית:

6. רבנות משותפת בתוך זוגיות משפחתית

7. ייצוג מגדרי ברבנות משותפת



### 1) בין תפקידים חופפים לנבדלים

בקהילות השונות מצויים דגמים מגוונים של שותפות, או תמהילים אפשריים שונים לשותפות. ברמת המאקרו, ניתן לדבר על שני כיוונים כלליים ביחס להגדרת התפקידים של השותפים ברבנות:

א. **רבנות משותפת 'על מלא'**: שני א. נשים באותו מעמד מבחינת הסמכה (שניהם מוסמכים לרבנות, כמו בקהילת 'אור חדש' בחיפה; או שניהם לא מוסמכים לרבנות, כמו ב'בית תפילה ישראל' בתחילת הדרך, או ב'ניגון הלב' בתחילת הדרך); שניהם באותה תצורת העסקה: שניהם מתנדבים, או ששניהם מועסקים בשכר.

ב. רבנות משותפת במודל תפקידים נבדלים: הבדלים מבחינת הסמכה, ו/או בהגדרת תפקיד שונה:

- רב מנכ"ל ורב יו"ר וועד מנהל;
- רב.ה וחזניית;
- רב.ה ראשית ורבנים תומכים;
- רב (גבר) ורבה/רבנית (אשה);
- רב מוסמך וגבאים
- רב.ה מוסמכת ומנהלת קהילה

מהראיונות עלה כי כאשר לכל צלע בשותפות היתה 'נישה' שונה במסגרת חלוקת תפקידים ברורה, הדבר היטיב ("עשה המון סדר") וייצר גבולות טובים. ("שותף א' – הנישה הפרקטית, גבאי. שותף ב' – הרב. אני הייתי צלע נשית – שגרירה בעזרת נשים. הדברים עבדו נהדר ולא היו מנוסחים. מנגנון קבלת החלטות: הרב הוא החותמת ההלכתית תורנית, אבל הרבה מהרוח נגזרה מהשלישייה."). כפי שנראה, שותפויות co אחרות תפקדו היטב במודלים אחרים של שיתוף.

### שאלת חלוקת תחומי אחריות

אם התפקידים מוגדרים באופן זהה (רבנות משותפת 'על מלא'), נשאלת השאלה אם לחלק בין השותפים את תחומי אחריות, מעבר לטייטל הכללי הזהה, או שמא ששניהם יעסקו בכל התחומים. בשאלה זו נמצא בקצה אחד דגם של עשייה משותפת בכול ("כל הזמן עושים הכל ביחד. זה לפעמים מפריע לנו"; "חלקנו בכל, לקח אותי לכל מקום שהלך אליו"). בקצה השני נמצא דגם של חלוקת תחומי אחריות, על פי נטיות הלב של כל שותפה.

חלוקת תפקידים היא טבעית יותר במקרה של הגדרות נבדלות מראש ('רבנות משותפת במודל תפקידים נבדלים'), אך גם שם נדרשת כמובן תשומת לב לחלוקה נכונה לשותפים, ולהגדרת תצורת עבודה ומנגנוני עדכון מעת לעת.

## הגדרת תצורת העבודה השוטפת

בכל אופן שבו מוגדרים התפקידים, ישנה חשיבות עליונה להתאמת תצורת העבודה השוטפת להעדפותיהם של השותפים. כמובן שאין כאן מודל אחד שמתאים לכל צוות. בקצה אחד נמצא דגם של פגישות שבועיות קבועות (שיטת 'ניגון הלב'), המהוות פעימה קבועה המחזיקה את הקהילה. בקצה השני נמצא דגם של דלת פתוחה, ושיחות טלפון שוטפות רבות מספור ("הרבה שם כל הזמן, כל הזמן, אני עומדת על סף הדלת שלה").



## 2) אפשרויות של היקפי משרה וחלוקתה

גם אם קורץ הרעיון של מספר דמויות רבניות העובדות יחד בהובלת הקהילה, ישנם אתגרים לכך הנובעים מהמסגרת הכלכלית. ברצוננו להציג **מנעד של אפשרויות העסקה** לשותפות של הובלה רבנית לקהילה – מנעד מתוכו ניתן לבחור מה שמתאים ואפשרי, הן מצד הקהילה והן מצד הרבנים. יש שמודל העסקה אחד יתאים בנקודה אחת בזמן, ועם השנים ושינויים בקהילה, תבחר הקהילה לעבור למודל אחר.

א. **שתי משכורות מלאות לשני רבני הקהילה:** בקהילות גדולות ויציבות עסקית. הרבנים או צוות מקצועי אחר, עובדים בגיוס הכספים המשמעותי הזה, המבטא את חשיבות הרבנות המשותפת עבורם ועבור הקהילה.

ב. **רבה אחדת (בלבד) בשכר, והשניה בהתנדבות:** כאשר מקור פרנסתו אינו תלוי בקהילה.

ג. **משכורת אחת של 100% מתפצלת לשני רבנים. ות בהיקף של 50%:** כוונה לגיוס כספים בעתיד לשכר עבור משרות מלאות.

ד. **שני הרבנים אינם תלויים בקהילה לפרנסתם** ("אנו נעים בקלות כי אין מחוייבות ואין השלכה של פרנסה").

כן ראו פרק ההמלצות להערה בדבר תקנות תמיכת מדינה שעשויות לסייע במימון משרת הרבה הקהילתי.ת.



לאחר שהוצגו בקווים כלליים אפשרויות המסגרת לגבי דגמים של רבנות משותפת בקהילה, צריך כעת לבחון מהם השיקולים בזכות כיוון זה, מהם האתגרים המרכזיים בכך, וכיצד ניתן להתמודד איתם. בכך עוסקים שלושת הסעיפים הבאים.



### 3) חוזקות הרבנות המשותפת

מדברי המרואיינים.ות עולה כי מודל הרבנות המשותפת, על גרסאותיו השונות, מאפשר רבנות מיטיבה ומצמיחה: הן עבור הקהילות והן עבור הנושאים.ות בתפקיד הרבני. אלה היתרונות המרכזיים שעלו בדבריהם:

א. מסר חזק שעלה מכל המרואיינים הוא שהשותפות נטעה בליבם את התחושה כי **אני לא בודד.ה**. רבנות קהילתית היא תפקיד שבתוכו עלולים להרגיש בדידות גדולה, כפועל יוצא מהיבטים שונים של התפקיד: חיסיון המוטל על הרב.ה, ריבוי משימות העולה לעיתים מזומנות על מסגרת הגדרת התפקיד ("רבנות קהילתית זה 20 שעות ביממה"), עבודה המאופיינת בקשר מלווה, מנחה ומייעץ עם אנשים. במסגרת עבודה המתפרשת על תחומים מגוונים ובשעות "פנאי" רבות, הרבנות המשותפת נוטעת תחושה כי "אני לא לבד". הרבנות המשותפת מאפשרת גם לחלוק סיפורים של חברי קהילה שיש עליהם **חיסיון** ובכך מסייעת להתמודד ברגעי קושי. (צויין כי: "co מאפשר לדון בעניינים חסויים, אבל גם צריך הדרכה חיצונית אישית"). לעומת זאת עלה כי לא כל השותפים נוהגים כך, וחלקם אינם דנים אודות עניינים אשר הגיעו רק אליהם: "אתיקה – אני לא משתפת בכל דבר את ה-co". יתרה מכך, מעבר להפגת תחושת הבדידות, הרבנות המשותפת מאפשרת **גיבוי מעשי** – אפשרות טכנית לרבני קהילה לקחת יותר חופשות ("יותר מקום לנשום ולחלוק אחריות").

ב. **שערי כניסה** אישיותיים שונים של מובילי הקהילה, מהווים הזמנה עבור חברי. ות הקהילה "להתחבר" לרבה. שעמו.ה יש כימיה טבעית יותר.

ג. יתרון נוסף הינו כי השותפות הרבנית במיטבה, כוללת גם **היבטי צמיחה רוחניים**, הכוללים פרקטיקות כגון חברותא, לימוד יחד, שירה וכו'.

ד. המסר עבור הקהילה, המלמד שונות בין אנשים, יישוב מחלוקות, ועבודה משותפת – הלכה למעשה "על הבימה".

מפאת חשיבות שאלת ההשלכה של רבנות משותפת על הקהילה, נרחיב על כך:

בכל הדגמים דווח כי חברי קהילה שונים מתחברים לרב אחד או אחר, ופונים אליהם בעניינם, וכן עלה כי לכל אחד מהם פרויקטים, צוותים, ותחומי עניין שהם מקדמים בקהילה. להלן כמה קולות להמחשה:

"הפניה לרבה. היא לא ע"פ נושא, אלא בדרך כלל מגדר ופרסונאלי."

"כל אחד בוחר דמות מאיתנו שהוא יותר מקורב אליה ויותר מושפע ממנה, ויותר בקשר איתה. לכל אחד מאיתנו ניואנס רוחני שונה. זהו יתרון מאוד גדול בעיני, מאפשר משהו."

"מקבלים תגובות רבות מאנשים בקהילה שמאוד אוהבים לראות אותנו יחד על הבימה. אוהבים להגיע לקבלת שבת בבית כנסת, ולראות על הבמה ידידות, חברות, דיאלוג. יש פה משהו דיאלוגי מאוד חשוב. וגם שומר על האגו. יש ב־ co משהו נדיב, לא מרוכז בעצמו. באים לקבלת שבת ורואים חברות על הבימה – זה מסר."

"לאט לאט התברר לאנשים מה האיכות של ה־co, בעיקר זוגות שבאו להתייעץ בנושאים של בית, פוריות ועוד. לאט לאט, ככל שנכנסה דמות נשית, אנשים למדו את היתרון."



## 4) אתגרים ברבנות המשותפת

בצד יתרונוותיה הרבים, רבנות משותפת מעוררת גם קשיים ואתגרים, וכן מצריכה בעצמה השקעת משאבים מסוגים שונים לשם תחזוקתה ושיפורה המתמיד. להלן כמה מהאתגרים והמשאבים המרכזיים הנתבעים:

- א. זמן: בטווח המייד, יותר "מהיר וקל" להוביל לבד קהילה.
- ב. נוכחות רגשית: רבנות משותפת דורשת תקשורת רבה, שיתוף בלב פתוח וכוונת, הדורשים הקדשת משאבים רגשיים.
- ג. כסף: מזווית הקהילה, עליה להשקיע כסף במשכורת כפולה. (גם אם לא בוחרים במודל של 100% משרה כפול<sup>2</sup>, עדיין מדובר בהשקעה רבה יותר מאשר בעלת תפקיד אחד.ת.) מהזווית של הרבנים/רבנות, לרוב עליהם להיות מוכנים להיכנס להיקף משרה מצומצם יותר (בהנחה שלרוב אין די משאבים לשתי משרות מלאות), או לחילופין להשקיע בגיוס משאבים למשרותיהם.
- ד. חשש מהתקבעות בתבניות פעולה רבניות קבועות בתוך השותפות, מהישענות יתר זה על חוזקות זה, וכתוצאה מכך – פחות התנסויות ופחות גיוון במנעד המעשה הרבני של כל רב. בפני עצמו.ה. דבר זה עשוי בסופו של דבר להגביל את ההתפתחות המקצועית של כל רב. בתחומים מסוימים.
- ה. טיפוח ערך של ענווה, וריסון סכנת צמיחת יתר של "האגו הרבני" (המוצג במסמך זה כיתרון), ראוי גם שיישקל כחסרון במובנים מסוימים: צמצום (או היעדר) האפשרות 'לזהור לבד' – אפשרות שיש בה גם היבטים מסוימים של מימוש עצמי לחלק מהרבנים.ות.
- ו. במקרה של רבנות משותפת מחוץ לזוגיות המשפחתית, הדבר דורש בניית זוג מבינים הנכונים להכיל מציאות שבה לבני.ות זוגם.ן יש 'עוד זוגיות' – גם אם רוחנית ולא משפחתית.
- ז. במקרה של רבנות משותפת בתוך הזוגיות המשפחתית, הדבר דורש

עבודת הפרדה והצבת גבולות. "הקהילה בתוך הבית שלנו... מתח ברמה הקהילתית מתרגם למתח בזוגיות". ראו על כך סעיף נפרד להלן.



"ופְּנֵיהֶם אִישׁ אֶל־אָחִיו אֶל־הַכַּפָּרֹת יִהְיוּ פְּנֵי הַכָּרְבִּים" (שמות כ"ה, כ')



## 5) מפתחות להצלחה ברבנות משותפת

"רבנות ב־co, זה ממש מקצוע, צריך ללמוד את זה... הרווח גדול באחוזים ניכרים מההפסד. 90% תרומה, עונג, הנאה, חברותא. 10% מורכבות, תסכול, קושי, ודריכה על האצבעות."

בכל ראיון התבקשו המרואיינים לשתף בהמלצה מעשית כיצד ניתן לעבוד בצורה טובה במשותף. בנוסף, מעבר להבדלים הנובעים מדגמים שונים של רבנות משותפות ומסוגי דינמיקה ואישיות שונים, מצאתי שניתן להצביע על דפוסים שהסתמנו כמסייעים לבניית השותפות. מתוך כל אלה נאספו מספר כלים, מפתחות והמלצות. הם מחולקים להלן לשלוש קבוצות: מרכיבים אישיותיים ונכונות לשותפות; ערכים ביחס לשותף; ודינמיקה בשותפות המקצועית.

### מרכיבים אישיותיים ונכונות לשותפות

**האישייות** הספציפיות: רבנות משותפת יוצרת קשר אינטימי. המרואיינים העידו שלא היו עובדים במודל משותף עם כל אחד.ת, ובוודאי שהשותפות לא היתה מוצלחת עם כל אחד.ת: "יש צורך בהתאמה אישיותית גבוהה בין השותפים ב־co". הכלי הראשון מורכב אפוא ממספר חלקים: ראשית, מהיכרות עמוקה עם עצמי – יכולותי, צרכי, ומגבלותי (בעניין זה ראו הנספח); שנית, מהיכרות עם השותף.ה הנוספת; שלישית, מהחלטת לב כנה, האם במסגרת האישייות של שני השותפים.ות, נראה שיש פוטנציאל להתאמה.



א. **אמונה בערך של שותפות:** נדרשת אמונה עמוקה של השותפים כי עבודתם יחד מקדמת אותם עצמם, לעבודה רבנית פנימית טובה יותר בעולם, מאשר עבודה אפשרית של כל אחד.ת. בנפרד. אמנם, חלק מהרבנים והרבנות תארו כי "התגלגלו" לתפקיד וגם לשותפות, וכי לא היתה זו חליפה מקצועית אשר נתפרה בכוונת מכוון. חלקם ציינו כי אחד מבני הזוג רצה את השותפות, ואילו את השני היה צריך לשכנע בכך. אך לשם הצלחת השותפות לאורך זמן, נדרשת אמונה של שני הצדדים בערך של תצורת עבודה זו. חלק מהמרואיינות.ים הביעו **תשוקה לעבודה משותפת**, וציינו כי מטבעם.ן מאוד שמחים.ות בעבודה משותפת:

"אני עובד יותר טוב ב־co"

"אני נורא מאמינה בדגם הזה. אישיותית אין לי שום תשוקה להיות מספר 1. תמיד חיפשתי איך 'ביחד', תמיד חיפשתי חברותא, לא עזרה ל- או עזרה ב-. לעיתים אני מרגישה שלבד אני לא יודעת, וחברותא מחיה אותי, ואני בצ'יק במקומות נורא גבוהים. כבר באתי עם תשוקה ל־co".

"ידעתי שזה המודל של הקהילה, מאוד שמחתי על כך. ידעתי שזה טוב לי. למרות שכמובן יש גם מתחים. עשיתי לעצמי הכנה לזה".

"בעבר הייתי בצוות ניהול משותף. אני עובדת בצמוד למישהי שחייבת כל הזמן פידבק, קונטרה, איזון. אני רואה רק רווח. כשיש פער ומחלוקות שורשיות שמקשות על התקדמות, אז הגיע הזמן להיפרד, אבל זה נדיר".

"בכל מקום אני עובד במשותף".

ב. **הגבלת האגו הרבני:** עלה במובהק שהרבנות המשותפת יוצרת צמצום הנוכחות, הכריזמה, הבולטות של אישיות רבנית אחת. המרואיינים ציינו שצריך להכיר בכך, וכי יש בכך יתרון שמעדין את החשש מאישיות רבנית אחת דומיננטית וזוהרת עד כדי סינוור. **ניטרול תחושת התחרות:** הבנה

שהשותפים אינם בתחרות זה עם זה על זמני עבודה, או "זמן אוויר" בבימת התפילה, דבר המצריך מודעות ועבודה עם האגו הרבני. הרבנים היו מודעים לכך כי הקהילה חשה מיד במתח או אפילו בדינמיקה של "משחקי כח" בין הרבנים.

## ערכים ביחס לשותף.ה.

- א. **כבוד הדדי עמוק**, הערכה לשותף.ה ולערך הייחודי שלו.ה.
- ב. **אמון**: יצירת מרחב בטוח של שיתוף אחד עם השני, כולל גילויי כנות ופידבק אחרי אירועים משותפים (Self check moments). החברות שנוצרת בין השותפות.ים מאפשרת שיתוף בכאבי לב ובטן, בחלומות ובקושי, בצורה של תקשורת פתוחה וקרובה. אלה ועוד, יוצרים אמון שהוא קריטי בעבודת הרבנות משותפת. האמון מוליד כבוד הדדי ויחד יוצרים **מרחב מוגן**, וערבות הדדית זה לזה: "יחידת ההתייחסות הבסיסית היא 'אנחנו' ולא 'אני'".

## דינמיקה בשותפות המקצועית

- א. גם כאשר ישנן הגדרות פנימיות וחלוקת עבודה (ראו לעיל בסעיף 1), **מערכת היחסים בין הרבנים השותפים התעלתה מעל ההגדרות** – וזה מה שהיה משמעותי ואפשר יצירת שותפות עמוקה.
- ב. בשותפויות מוצלחות ניכר קיומו של **חזון משותף** אודות הדרך של הקהילה.
- ג. **להתבטא ולממש מי שאני, וגם לצמוח**: שותפות טובה מאפשרת לשותפים.ות בה להביא לידי ביטוי את החוזקות שלהם.ן, לזהור, ("רבנות זו עבודה עם אגו", כדברי מרואיין.ת אחד.ת), **אבל לא להתקבע** ("אם היא יודעת לתת דרשות מאלפות ואני שר נהדר, דווקא נתחלף ונקדם אחד את השניה גם במקומות שהשני חזק בהם"; "אנו עובדות שונה: היא יכולה לתת תשובה על המקום, אני צריכה זמן לחשוב").

ד. **ליווי מקצועי של גורם נוסף, לשם פיתוח וטיפול בשותפות עצמה:**  
קביעת עיתים המיועדים לעיסוק בשותפות עצמה, מומלץ בליווי של צד שלישי, חיצוני.

ה. "הקולגה פתחה לי דלת": לרבה הותיקה תפקיד משמעותי בהתוויית הכניסה לשותפות, אשר אט אט נהיית יותר שוויונית ופחות הייררכית.

ו. **הבאר המזינה:** השקעה בטיפוח רוחניות משותפת, כגון לימוד בחברותא, עיון משותף, ניגון, וכל פרקטיקה המתאימה לשותפות. ים. רצוי פעילות שאיננה קשורה במהותה במשימות העבודה השוטפת המשותפת: "אנו צוות משימה, אבל מקפידים גם על ניגון משותף, הליכה בים, חברות, מה נשמע?". "אנו כל הזמן אנו בודקים את עצמנו מבחינת הבאר שמזינה אותנו."

המסקנה המצטיירת מכך היא תנועה ספיראלית, כלומר: רבנים ורבות העובדים במודל משותף הם אנשים אשר **מלכתחילה אוהבים ונוטים לעבוד במשותף**, והשיתוף הרבני הוא חלק מתכונת אופי הכללית יותר הזו; בו בזמן, עבודה רבנית ממושכת במשותף גם **מחזקת את הנטייה לעבודה משותפת**, את האהבה אליה ואת האמונה בה.



לאחר הדיון הכללי במאפייני הרבנות המשותפת, שני הסעיפים הבאים – והאחרונים בפרק הממצאים – מאירים היבטים ספציפיים של משפחה ומגדר בהקשר להובלה רבנית משותפת.





## 6 רבנות משותפת בתוך זוגיות משפחתית

בין זוגות הרבנים והרבנות/רבניות שראיינו, חלקם פועלים יחד רק בהקשר המקצועי, בעוד שחלקם נשואים זה לזה, ומקיימים את השותפות המקצועית במקביל ובמשולב עם שותפותם הזוגית-משפחתית.

גם אלו שאינם נשואים זה לזה הדגישו את ההיבטים ה'זוגיים' שיש בעבודה הרבנית המשותפת: "יש לנו 'זוגיות'. יש משהו בעבודה המשותפת שאנשים מבחוץ חושבים שאנחנו באמת 'זוג אמיתי', נשואים"; "רבנות קהילה של גבר ואשה שלא נשואים אחד לשני. זו עבודה מאוד אינטימית. הקירבה היא אינטימית, ב־cos של שניים במשך המון זמן. מתנהלים בחיים ביחד." כפי שהוזכר לעיל (סעיף 4), מאפיין זה מצריך הבנה והכלה מיוחדים מצד בני.זו.ות הזוג של רבנים.ות הנמצאים ברבנות משותפת.

בסעיף הנוכחי אני מבקשת לבחון מהם מאפייני הרבנות המשותפת המתקיימת בתוך זוגיות משפחתית, כלומר בין בני זוג נשואים זו לזה.

מתשובותיהם לשאלה כיצד הגיעו לעבודה הרבנית הקהילתית המשותפת, עלה כי זוהי השליחות המקצועית והזהותית העמוקה של שני בני הזוג: "שנינו הרגשנו שזה המסלול המתאים ביותר מבחינת תכונות האישיות שלנו. היה חשוב לשנינו לעבוד כרבני קהילה, ושתי קהילות זה היה מטורף. כך הגענו ל־co."

על השפעת הזוגיות על העבודה המשותפת, אמרו: "כזוג נשוי הרבנות המשותפת דיפוזית [שותפות החיים זולגת לתוך שותפות העבודה]. כשזה זוג לא נשוי: השותפות הרבה יותר מדוברת [מתומללת]".

מדבריהם עולה בבירור כי שותפות מקצועית בתוך מערכת משפחתית מציפה סוגיות ייחודיות, הן ברמת היעילות והזהות המקצועית של בני הזוג, יחד ובנפרד. נראה כי ריבוי ההקשרים והרבדים של זוגיות המשלבת שיתוף מקצועי עם שיתוף בכלל תחומי החיים עשוי להיות יתרון גדול, וכי חלק מהעבודה המודעת של למידה הדדית של "החוזקות והחולשות" – הרי שכבר נעשתה בחיים האישיים. עם זאת, בכדי לצמצם את הסיכונים של השפעה

לרעה הן על התחום המקצועי והן על התחום המשפחתי, ישנה חשיבות רבה להגדרת גבולות בין האישי למקצועי למען שמירה על האינטימיות המשפחתית, וכן לפיתוח מנגנוני עבודה מוסדרים: "אנו חייבים לשדר שלא חייבים לבוא לשנינו. צריך לייצר הבחנה ונפרדות עבור הציבור. אתגר של כישורים, לתרגל נפרדות, לתת לאדם השני לזהור, להיות בנחת עם זה. סדר בחלוקה הקהילתית עשה לנו סדר לבית. ווטסאפ נפרד של שנינו לענייני עבודה. טכני אבל גאוני. הישרדותי, למדנו. למדנו לעשות ישיבות באופן מובחן."



## 7) ייצוג מגדרי ברבנות משותפת

לא בכל המקרים, רבנות משותפת כוללת גם צד גברי וגם צד נשי: לעתים זו עשויה להיות שותפות בין נשים או בין גברים. בדברי כמה מהמרואיינים.ות הודגשה עם זאת החשיבות של נוכחות מגדרית משלימה בתפקידי הובלה (בעיקר בעולם האורתודוקסי, המייחד תפקידים שונים למגדרים שונים).

"זה חלום, אידאל שראיתי. גם אם לא בני זוג, היה נראה לי ממש ממש קריטי שגבר ואשה מובילים קהילה ביחד. צדדים יותר זכריים ונקביים שצריכים לקבל מענה אצל חברי קהילה."  
"אנו באנו לחזק את הרב קודם לא הייתה צלע נשית בתוך מערך מנהיגות הקהילה, אני התמקמתי שם. מן הראוי שתהיה מנהיגה בעזרת נשים, מישהי דומיננטית נגישה יותר לנשים".

## ג. המלצות

"הדרך עודנה נפקחת לאורך" – מכלול הראיונות שקיימנו הציג חלונות קהילתיים נהדרים ושונים לרבנות משותפת, על דגמיה השונים, שנפתחו בפנינו ואנו בטוחים כי ישנן עוד קהילות העובדות כך ונשמח להכיר ולשמוע מנסיון. מצאנו כי לרבנות משותפת יתרונות רבים – ערכיים ותועלתיים כאחד:

- **ערכי השוויון והענווה:** הבחירה להוביל קהילה ברבנות משותפת משקפת תפיסה ערכית שלפיה אין אדם אחד רם ונישא. מותר ואף מומלץ להיתמך. המשימה הקהילתית עדינה ומורכבת, ובחירה ברבנות משותפת משקפת ענווה והכרה במוגבלות היחיד, עד כי ראוי שיותר מאדם אחד יישא בהובלת הפן הרבני בקהילה. תצורת עבודה משותפת לא רק משקפת את מידת הענווה, אלא גם מאפשרת (ומצריכה) להמשיך לטפח אותה לאורך החיים המקצועיים. יתרה מכך, המודל המנהיגותי המשותף מהווה דגם לקהילה לעבודה משותפת בכל הרמות: רבנים, צוות קהילה, וועדות הקהילה ובין חברי קהילה – בין כולם עובר כחוט השני מסר השותפות, האמון והכבוד ההדדי.
- **פלורליזם רוחני ושערי כניסה שונים לקהילה:** השמעת קולות רבניים, רוחניים ומעשיים, שונים, לב פועם שונה – עשויה להיות ערך העומד בפני עצמו. בנוסף, מכיוון שבקהילה חברים אנשים בעלי מזג רוחני שונה, הרי שקיומן של דמויות רבניות שונות מאפשר נקודות חיבור שונות של חברי קהילה, וכך כל רבה ועולמוה מייצג את הקהילה בצורה שונה.
- **מכיל ומאפשר גם לרבנים:** דגם זה הוא מכיל יותר לא רק לחברי.ות קהילה שונים, אלא גם עבור רבנים ורבות/רבניות מסוגים שונים. למשל, עבור אלה המתלבטים אם זהו שלב בחייהם האישיים המתאים לעבודה קהילתית תובענית (כגון הורים צעירים, החוששים שהרבנות הקהילתית קשה עד כדי בלתי אפשרית בשנות הקמת

המשפחה). וכן עבור מועמדים. ות החשים שהם מחזיקים רק בחלק מהיכולות המצופות מרבת קהילה – ובמודל המשותף אולי יהיה להם קל יותר לעשות את צעדיהם הראשונים בעולם הרבנות הקהילתית.

• **תמיכה והסתייעות:** הן בפן הרגשי (הפגת תחושת הבדידות והנשיאה בנטל) והן בפן המעשי (האפשרות לחלוק בהתמסרות לצרכי הקהילה 24/7, בעיקר בשעות הפנאי: אחה"צ, ערב, שבת ומועד)

כל אלה כאמור מבטאים **ערכים** ראויים, ולא פחות מכך – עשויים לתרום גם **לאפקטיביות** של המנהיגות הרבנית הקהילתית, ולהביא בסופו של דבר לתוצאות טובות יותר של המנהיגות ושל הקהילה. לפיכך, בעיניי רבנות משותפת היא **דגם 'לכתחילה'**, שמומלץ להציגו כאפשרות לרבנות קהילתית.

כחלק ממגמה זו, מוצע להציג אותה כבר **בתקופת הכשרה בבתי המדרש לרבנות:** באמצעות תצפיות שטח על עבודה רבנית קהילתית, ומפגש עם רבנים. ות העובדים במשותף.

## משאבי מדינה למימון תפקיד רבת קהילה

יתכן כי תקנות תמיכת המדינה השונות, אשר התרבו משך השנים, יאפשרו לקבל שכר מהמדינה עבור משרת הרבה בקהילתכם, ובכך להגדיל את משאבי הקהילה. נעודד את הקהילות לתפוס את תפקיד הרבה בכלל, והרבנות המשותפת בפרט, כ**נכס של הקהילה**, שהקהילה משקיעה בו. תפקיד הרבה הקהילתית הוא משאב של הקהילה. באמצעות הובלה רבנית רוחנית הקהילה יכולה לצמוח, לגדול לכיוונים בהם בחרה, ולממש את ההווה והשליחות שלה בעולם. נמליץ לבדוק כיצד המדינה יכולה להיות שותפה בהגשמת החלומות הקהילתיים שלנו, באמצעות מיצוי הקשרים ברמה השכונתית (מנהל קהילתי, מתנ"ס), האיזורית (מועצות מקומיות ואיזורית או עירייה), לבסוף ברמת משרדי הממשלה השונים (ישנן תקנות תמיכה שונות בפעילות קהילתית, למידע נוסף אנא פנו לארגון התנועתי של הקהילה, וכן נזמין ליצור קשר עם המדרשה באורנים).

## חזון שהתגבש כתוצאה מהמחקר

האדם הוא המומחה לעצמו, הקהילה היא המומחית לעצמה. כל קהילה וכמובן כל רב. יבחרו את המתאים להם, בהתאם לנסיבות הספציפיות שאותן הם מיטיבים להכיר. במסמך זה ביקשנו להציג את ההובלה הרבנית המשותפת כמודל אפשרי ואף ראוי (בהינתן התנאים האישיותיים והאחרים המתאימים) להובלת קהילה בישראל – בשל יתרונתיה עבור הרב. והקהילה, ותוך לקיחה בחשבון של האתגרים שבהם היא כרוכה. ממכלול היבטיה השונים של הרבנות המשותפת – מדוע וכיצד – אנו מוצאים לנכון להבליט חמישה עקרונות מרכזיים:

1. רבנות משותפת היא דגם 'לכתחילה'.
2. קשר טבעי עם הציבור: עבור הציבור לא מדובר במהפיכה, שכן במבנים חברתיים רבים ישנן שתי דמויות (או יותר) לפנות אליהן.
3. קביעת עיתים לטיפוח מודע קבוע של השותפות, במרחב פרטי בטוח ומוגן (מחוץ לקהילה. מומלץ בליווי גורם שלישי חיצוני לשותפות).
4. "הבאר המזינה": טיפוח קשר רוחני, מעבר להתמודדות עם המשימות השוטפות (פרקטיקות אפשריות שונות: חברותא של למידה או שירה משותפת, פעילות משותפת בטבע, יצירת כפיים משותפת, וכד').
5. מומלץ להשתתף בקבוצת עמיתים תהליכית, ללמידה והתייעצות משותפת, שבה המשתתפים כולם הם מנהיגי קהילה במודל משותף.

"במאה ה-21 אנשים לא מחפשים דמויות סמכות. זוג תמיד יהפוך את זה לפחות מושלם ופחות שלם. אני חצי רב, זה יתרון עמוק לקהילה. זה שיש מחלוקת בין הרבנים זה יתרון עמוק לקהילה. להיות דגם למחלוקת. זה לא סתם 'אקלים' – זה חשוב שהציבור ייראה."

לסיכום, במרחבים רבים שבהם אנו פועלים, התפיסה היא כי האדם אינו נמוך, והמנהיג אינו גבוה. יתכן שזהו מאפיין של סביבה מסוימת – סביבה דמוקרטית, ליברלית, הומניסטית, בת דור חדש. דמות הרב. במרחבים הללו חופשייה מאחזקת מבע אחד הנע בגווני דמות סמכותית רמה ונישאת מעם.



אנו חשות כי בחברה הישראלית כיום, אנשים חפצים. ות במודל אחר של הובלה רבנית: רבנות בגובה העיניים, רבנות בשבילי החיים, בשביל החיים. כפי ש"חיים" הם בלשון רבים, כך גם הובלה רבנית של קהילת חיים, עם ציבור מגוון בתוכה (מעצם היותם בני אדם שונים; גם בקהילות לכאורה 'הומוגניות'), מתאים שיובילו רבנים ורבות יחד, במשותף.

## נספח: עיצוב הרבנות המשותפת שלי

נציע סט של שאלות מכוונות על מנת לבדוק האם ואיזה מודל רבנות משותפת יתאים לי ולקהילה. באמצעות שאלות מכוונות תגבשו מה המשמעות שאנו יוצקים. ות לתוך המושג "הובלה רבנית משותפת". ותבחנו האם וכיצד המודל יישומי בקהילתכם. מטרת השאלות הינה לחדד: האם, איך, ומתי יתאים לצאת למסע של הובלה רבנית משותפת.

נזמין לגזור את השרטוט שמשמאל, למלא לפי השאלות המנחות, לקפל ולהדביק לקוביה, שתישאר אתכם.ן...

### אני

1. מה החוזקות שאני מביא.ה לשותפות?
2. אילו פגיעויות אני רוצה לחלוק איתך כדי שתקחו בחשבון בעבודה איתי? (מה קשה לי, מה אני צריכה.ה שתדעו עלי מראש, אילו דפוסים אני מכירה.ה בעצמי)
3. כיצד עבודה בשותפות שונה להבנתי מעבודה בצוות שיתופי, וכן מעבודה היררכית?

### אתה

4. אילו תכונות חשובות לי אצל השותפ.ה? האם הן תכונות שמשלימות אותי? שדומות לי?

### אנחנו

5. הערכת הכישורים של כל אחד מהשותפים ביחס לכישורי השותפ.ה
6. בניית אמון ותקשורת פתוחה ועקבית: איך זה נראה לכל שותפ.ה, איך זה מרגיש, איך זה קורה בפועל לדעתך? איזה כלי עזר אני צריכה בתחום הזה?

אני

אני

אנחנו

אתה

אנחנו

אני

ע"ע

ככה זה כשיש שניים, זה הרבה,  
זה תמיד פעמיים, לדבר,  
לא זה לא בשמיים, זה מה ש  
גורם לי ל...

(שלמה ארצי)