



# מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה חדשנות חברתית ביזמות קהילתית

עריכה וליווי הלמידה: ד"ר ארנה שמר  
ליווי כתיבה: אורנה שני, אורית יולזרי

## Community Mediation and Dialogue Centers Social Innovation through Community Initiatives

Editor: Dr. Orna Shemer  
Assistant Editors: Orna Shani (MA, MBA), Orit Yulzary (MSW)

פרקי ספר זה נכתבו במסגרת הכשרת מנהלים  
של מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה, תשע"א, 2011  
מטעם תכנית "גישורים"

עריכה לשונית: חיה וטנשטיין-מאייר  
הפקה: לשכת הפרסום הממשלתית

מסת"ב 8-3-91487-965-978 ISBN

נדפס בתל-אביב, יוני 2013

© כל הזכויות שמורות למשרד הרווחה והשירותים החברתיים ולמסד קליטה



דיאלוג  
וגישור  
בין  
תרבויות

## ארבעה מושגי מפתח שימושיים להתחלת דיאלוג קהילתי

**חגי אגמון-שניר, מנהל המרכז הבין-תרבותי לירושלים,  
ואורנה שני, מגשרת, מנחה ומרכזת פרויקטים לפיתוח קהילה<sup>74</sup>**

צריכה לקום תודעת דיאלוג כתודעה חזקה והיא תיתן לרב תרבותיות הישראלית תנופה וחוזק ויצירתיות. כי היצירתיות האמיתית לא תבוא מהמובלעת אלא דווקא מהדיאלוג. (יהושע, 2001)

### הקדמה

אחת התובנות המשמעותיות ביותר שלנו בנוגע לתהליכי דיאלוג קהילתי גורסת שעיקר המאמץ מושקע לרוב בשלבים עד פגישת הדיאלוג הראשונה, שאליה "כולם" מוזמנים<sup>75</sup>. לעתים קרובות מדי יזמים ומנהלים של תהליכי דיאלוג ממהרים לקיים פגישה ראשונה זו מתוך תקווה שממנה, מהמליאה שבה יהיו כולם, יגיעו הפתרונות, הרעיונות והאנרגיות להמשך התהליך. זוהי כמעט תמיד אשליה. ללא הכנה מתאימה פגישה זו עלולה ליצור אצל המשתתפים תחושה של חוסר רצינות וחוסר אפקטיביות כלפי התהליך ומארגניו. לעתים היא אף תסתיים ב"פיצוץ" בשל פערי ציפיות בלתי-ניתנים לגישור במליאה. לעומת זאת, הכנה נכונה הכוללת, בין השאר, בחינה של הצורך והישימות של תהליך הדיאלוג הקהילתי, בחירת מתודולוגיה מתאימה, הערכה של הסוגיות ובעלי העניין השונים מאפשרת לסיים את הפגישה הראשונה עם סיכויים טובים לתוצאות שהוגדרו לה מראש<sup>76</sup>.

בפרק זה נבחן תהליך דיאלוג קהילתי שעסק בתיאום ובמתן השירותים בין קהילת עולי אתיופיה תושבי שכונה אחת בירושלים לבין הגופים הממסדיים והלא-ממסדיים, הפועלים עם קהילה הזו ולמענה. התהליך נוהל והונחה על ידי המרכז הבין-תרבותי לירושלים והמרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה של

74 המרכז הבין-תרבותי לירושלים שותף לניהול תכנית "גישורים" יחד עם המרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה של מוזאיקה. שני המרכזים יוזמים ופועלים יחד לקידום הדיאלוג בין תושבי ירושלים. מטרת המרכז הבין-תרבותי לירושלים לסייע לתושבי העיר, על זהויותיהם השונות, להיות לשותפים פעילים ואחראים לבניית קהילותיהם. לצורך זה המרכז יוזם, מפעיל ומעודד תכניות המקדמות דיאלוג קהילתי בין תושבי ירושלים – [www.jicc.org.il](http://www.jicc.org.il)

המרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה של מוזאיקה פועל בירושלים החל משנת 2002 ועוסק בבניית גשרים בין יחידים ובין קהילות באמצעות שיח וקידום הבנות בין הצדדים. המרכז פועל בירושלים בשיתוף תושבים ממגוון שכונות בעיר לקידום פתרונות יצירתיים לסכסוכים מקומיים, שלכאורה נראים חסרי מוצא, והוא מפעיל תכניות שונות ובהן מרכז גישור בקהילה [www.mosaica-gishur.org.il](http://www.mosaica-gishur.org.il)

75 מצאנו כי תובנה זו נכונה גם לגבי הרבה תהליכים דיאלוגיים ופרויקטים חברתיים אחרים.

76 אחת הטעויות הנפוצות היא הגעה לפגישה מבלי להגדיר מראש את התוצאות המצופות שהשגתן תיחשב להצלחה בעיני המנהלים של תהליך הדיאלוג הקהילתי. לעתים הדיון על תוצאות פגישה זו מגלה שהיא אינה נחוצה כלל בשלבים הראשונים של התהליך או אפילו מזיקה.

מוזאיקה. כותבי המאמר, חגי ואורנה, נמנים עם מי שהנחו וניהלו את התהליך מטעם שני גופים אלה, בהתאמה.

את התהליך הפעלנו בגישת הדיאלוג הקהילתי. גישה זו מדגישה את האופן שבו הקולות של האנשים השונים בקהילה משפיעים על המרחב הציבורי ופועלת ליצירת שותפות חברתית משמעותית בין אנשים אלה תוך התחשבות בדמיון ובשוני ביניהם. השותפות החברתית שאליה תהליך הדיאלוג הקהילתי שואף מבוססת על אחריות משותפת לקהילה ולסביבתה, על תחושת בעלות משותפת על נכסי הקהילה ועל להט משותף לפיתוח קהילה זו<sup>77</sup>.

על מנת לבחון את התהליך נייער בארבעה מושגים – לגיטימציה, בשלות, הנגשה ונציגות, שהם לדעתנו מושגי מפתח על רקע התהליך המדובר. מובן שאין אלה המושגים היחידים שראוי לבחון בהקשר של תחילת תהליך דיאלוג קהילתי, אך הם ללא ספק מרכזיים, בעיקר לתכנון ולתחילתו של דיאלוג קהילתי. במהלך הפרק נציג כל מושג בהקשרו בתהליך הדיאלוג המתואר.

פרק זה נכתב מתוך הסתמכות על פרוטוקולים, על סיכומי פגישות ועל תיעוד שערכנו במרוצת התהליך עצמו, וכן על חילופי מיילים בינינו ועל כמה פרקי בלוג שכתבנו כחלק ממטלות קורס לניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי, שבו השתתפנו כמשתתפת וכמנחה.

### רקע

ירושלים, עיר המונה למעלה מ-750,000 תושבים, קלטה לתוכה כ-2,000 עולים מאתייופיה. רובם נקלטו החל מסוף שנות התשעים של המאה הקודמת והתיישבו בכמה ריכוזים בעיר. המכנה המשותף לריכוזים אלה הוא התארגנות העולים ובחירה של ועד קהילה האמור לייצגם בשכונה. מכנה משותף נוסף הוא דרישה למבנה בית כנסת שישירת את בני הקהילה במקום. דרישה זו יצרה פעילויות מאורגנות של הקהילה האתייופית להשגת המבנה, המשמש הן לצורכי דת (בית כנסת) והן אמצעי משמעותי לחיזוק הקהילתיות והתרבות ולשמירה עליהן. דרישה זו הובילה לעתים לעימותים עם נותני שירותים הפועלים בשכונה, ובעיקר עם המנהל הקהילתי עקב מחסור במבנים ציבוריים. המנהל הקהילתי מצא את עצמו בתווך, גם כגורם שאמור לייצג את התושבים מול העירייה וגם כגורם שאמור לייצג את העירייה מול התושבים. עקב כך נוצר בלבול רב, ולעתים קרובות היו כעסים ולחצים הדדיים.

מאפיין משותף נוסף של הקהילות האתייופיות השונות בעיר הוא היותן מטופלות על ידי מגוון גורמים ממסדיים וחוגי-ממסדיים בקהילה, לעתים קרובות ללא תיאום ואף מתוך תחרות. למשל, באחד המקרים שאירע ממש בתחילת תהליך הדיאלוג הקהילתי בשכונה שבה פעלנו, הגיעה אם מודאגת מקהילת עולי אתיופיה למנהל הקהילתי וטענה ש"חטפו לה את הילד", והיא איננה יודעת אצל מי הוא נמצא. התברר כי בצאתו מבית הספר הוצע לילד להצטרף לאחד החוגים המתקיימים לילדי הקהילה בשכונה, ואמו לא ידעה לאן נעלם בין שלל הפעילויות האפשריות. אכן התברר לנו שגופים שונים שהשיגו תקציבים למשחקיות וחוגים לבני הקהילה, משכנעים את הילדים בצאתם מבית הספר לבוא לפעילויות, ללא ידיעת ההורים הסבורים שהילד נעלם.

77 לקוח מתוך אתר המרכז הבין-תרבותי לירושלים: <http://www.jicc.org.il/subActivity.asp?activityID=1>

חלק מהמתח בין הקהילה לגופים השונים נבע מתחושתם של בני הקהילה שגופים אלה מגייסים כספים על חשבונם, אך הכספים אינם מיועדים לרווחת בני הקהילה, ובוודאי לא לצרכים שהם, בייחוד ועד הקהילה בשכונה, מבחינתם בעדיפות עליונה. דוגמה זו ואחרות הבליטו את הצורך בקיום דיאלוג קהילתי בין התושבים מקהילת עולי אתיופיה לבין נותני השירותים בנושאים הללו.

כמענה לסוגיה זו התבקשנו, המרכז הבין תרבותי לירושלים והמרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה של מוזאיקה, להיפגש עם מנהלת ברשות הקליטה העירונית. בשיחה עמה היא שיתפה אותנו בקשיים השוררים בשיח של מנהלת מנהל קהילתי עם הקהילה האתיופית באחת השכונות בעיר. התברר כי השיח בין אנשי המקצוע לבני הקהילה מלווה בהאשמות הדדיות (בדרך כלל על כסף ועל אפליה), בחוסר אמון עמוק ובקשיים בתקשורת. ברור היה כי מושקעים משאבים רבים ללא תיאום והבנה באותה קהילה, שכוללת בסך הכול כמאה משפחות, בשכונה שבה יש כ-2,000 בתי אב. הבנו כי בתיאום בין הגופים השונים קיים פוטנציאל רב למתן מענה נכון יותר לצרכים הקיימים.

הדרך שנבחרה לטיפול בנושא היא דיאלוג קהילתי מתוך הבנה כי היא תאפשר לכל הגופים להבין את הצורך בשיח ובתקשורת על מנת לתת את השירות הטוב ביותר לקהילה, או לפחות להכיר מהם הגופים הקיימים ולייצר את הבסיס לשיתוף פעולה.

### תחילת תהליך הדיאלוג הקהילתי

סוכם בישיבת החשיבה הראשונית שהדיאלוג הקהילתי בשכונה יהיה בין הקהילה האתיופית לבין נותני השירותים לקהילה זו תוך הדגשת השיח בין הקהילה האתיופית לממסד, המיוצג בחלקו על ידי המנהל הקהילתי.

בין הכוונה הראשונית לקיים תהליך של דיאלוג קהילתי ועד התחלתו בפועל יש דרך ארוכה. ההכנה כוללת, בין השאר, בחינה של הצורך והשימויות של תהליך הדיאלוג הקהילתי, בחירה של שיטת עבודה מתאימה, הערכה של הסוגיות ומיפוי בעלי העניין השונים. כל אלה נעשים על ידי מנהלי התהליך. ארבעת המושגים המוזכרים לעיל שנדון בהם בפרק זה, מסייעים בתהליך ההכנה בהקשרים שונים, כמו בחינת השימויות ובחירה של שיטת העבודה.

#### א. לגיטימציה

בהקשר של מאמר זה לגיטימציה נוגעת לאופן שבו הצדדים השונים מקבלים את התהליך המוצע, ובפרט את המנחים ואת המנהלים שלו, כדרך ראויה לפתרון סוגיות שמטרידות אותם. המנהל הקהילתי שהשכונה נמצאת בתחומו יזם את התהליך. הקשר בין מוזאיקה והמרכז הבין-תרבותי לירושלים לבין מנהל קהילתי זה בנוגע לקהילת עולי אתיופיה החל עוד קודם לכן. קשר זה נסב על נושאים, כמו מתן שירותי גישור, ליווי ועדי בתים והנחיית פרויקטים לפיתוח קהילה.

- **מיפוי וגיוס:** הרעיון לקיים תהליך דיאלוג קהילתי עם הקהילה הרלוונטית התפתח בהדרגה. מכיוון שהיוזמה בסופו של דבר באה מהמנהל הקהילתי, בגיבוי שירותים קהילתיים נוספים (לשכת הרווחה, "שיקום שכונות" במשרד השיכון, רשות הקליטה בעירייה ועוד), היה קל יחסית להשיג לגיטימציה לתהליך ולמפעיליו מגורמים אלה. ואולם "אליה וקוץ בה". מבחינת הקהילה עצמה כל

גורמי הממסד הללו היו בבחינת "חשודים", ולכן הסתמכות על לגיטימציה זו לבדה הייתה יכולה למקם אותנו כ"סוכנים של הממסד" ועקב כך כלא-לגיטימיים לניהול הוגן של התהליך. מעבר לכך היה לנו חשוב להימנע מיהירות מקצועית ולהבהיר ראשית לעצמנו ואחר כך לבעלי העניין השונים שאין לצפות מאתנו שנדע מראש מהן הסוגיות שעל הפרק, ולא כל שכן את המענה להן. זאת ועוד, הייתה חשיבות רבה ליצירה של תחושת בעלות משותפת של הצדדים על התהליך ואחריות לתוצאותיו. תחושת בעלות משותפת ללא ספק מחזקת את הלגיטימציה של התהליך כזה. אם נשתמש במושגים מתחום ניהול הפרויקטים, בשלב של "הולדת הפרויקט" המטרה היא להגיע לקבוצת שותפים שחשים בעלות ואחריות לפרויקט המתהווה. השותפים מסכימים על הרעיון לפרויקט: תהליך דיאלוג קהילתי באפיונים ראשוניים המוסכמים על כל כולם. לכל אחד מהשותפים יש הצדקה להיותו שותף בפרויקט; כלומר, תהליך הדיאלוג הקהילתי שהוגדר, עונה על הצרכים שלו, והוא סבור שהתהליך ישים ובעל סיכוי לקדם צרכים אלה.

בסיוע הגורמים שביקשו את התערבותנו, מיפינו את בעלי העניין השונים, בהם מרבית הארגונים והגופים שפועלים בשכונה למען הקהילה האתיופית ועמה. בשיחות טלפוניות הסברנו להם עלינו ועל התהליך שאנו רוצים לבצע והזמנו אותם לקחת בו חלק. רובם הסכימו להשתתף בתהליך ואף הדגישו את הצורך בו. לדוגמה, מנהל מרפאה של קופת חולים בשכונה שסיפר לנו על הקושי שיש לו בתקשורת עם הקהילה ועל העימותים בין צוות המרפאה ללקוחות.

• **ועד הקהילה והמתווך:** יצירת הקשר עם אנשי הקהילה הייתה מסובכת יותר. בתהליכי דיאלוג קהילתי רב-תרבותיים אנו משתמשים בלא מעט תובנות מתחום הדיפלומטיה המדינית. יכולנו, לכאורה, לתלות הודעות בכניסות לבתים הרלוונטיים המזמינות את כל התושבים למפגש. הודעות כאלה היו פוגעות במעמד ועד הקהילה הנבחר. יכולנו גם לבחור מסלול מוצלח יותר שבו אנחנו מזמינים את ועד הקהילה או את נציגיו למפגש אצלנו, שהרי משרדי "מוזאיקה" היו ממוקמים ממש בסמוך לבתי התושבים. בסופו של דבר בחרנו לגשש את דרכנו ולהיפגש תחילה עם "דמות ביניים" – תושב שכונה פעיל מהקהילה, בן עלייה מוקדמת יותר. לכך יש משמעות רבה בקהילה כי אדם כזה שמבין את הממסד, יכול לתווך ולסייע. למדנו משיחות מוקדמות עם הממסד שיש כלפיו הערכה רבה בקהילה, ושהיה בתקופה ההיא בתפקיד קהילתי בממסד בשכונה אחרת. שיחה כזו עם מישהו מהקהילה המכיר אותה, מספקת תובנות רבות ומסייעת לפענח קודים בין-תרבותיים. עם זאת, היה עלינו לזכור שגם הוא בעל עניין, וגם לו נקודת מבט משלו על הקהילה ועל הסוגיות שעומדות על הפרק. יתרון משמעותי נוסף להיעזרות בתושב פעיל זה הוא השפה. פרט לעובדה שהוא מדבר עברית רוטה (בשיחה עם שאר חברי ועד הקהילה נאלצנו להשתמש בעזרת מתורגמן), הז'רגון המקצועי הקהילתי והחשיבה הקהילתית שלנו היו מוכרים לו. אחת התובנות החשובות ביותר ממפגש זה הייתה הצעתו שוועד הקהילה יזמין אותנו לישיבת הוועד, ושם נציע את ההצעה. באופן זה אנחנו נותנים להם את הכבוד המגיע להם, מאפשרים להם לקבל החלטה שתיתן (או לא תיתן) לגיטימציה לתהליך ותאפשר להם להרגיש שהתהליך הוא שלהם. סיוע נוסף שקיבלנו מהתושב הפעיל היה "פתיחת הדלת". הוא יכול היה לדבר עם יו"ר הוועד ועם אנשים נוספים, להסביר להם

בצורה אוהדת את הרעיון ולהציג אותנו כאנשי מקצוע ראויים. תהליך של "פתיחת דלתות" חיוני בשלבים אלה של בניית לגיטימציה. התהליך הנפוץ של פעולה אינטואיטיבית – "מרימים טלפון", נפגשים ומשכנעים מישהו להצטרף, מתגלה כיעיל הרבה פחות. אגב, גם כשהתקשרנו לארגונים השונים הפועלים בשכונה, עשינו זאת בדרך עקיפה; שהדגשנו מי הגורמים שהזמינו אותנו, וכך נפתחה בפנינו הדלת לקראת הדיאלוג הקהילתי.

בעקבות מהלך זה הוזמנו לשיבה של ועד הקהילה, ובה הסברנו את רעיון הדיאלוג הקהילתי על מנת לקבל את הסכמת חבריו לתהליך. מכאן הייתה הדרך פתוחה להכנות הנוספות למפגש פתיחה רב-משתתפים, שסימן את תחילת התהליך. המפגש נתן פומבי לגיטימציה שקיבל התהליך בשלב הפתיחה.

- **לגיטימציה במבחן:** מבחינתנו כמנהלי התהליך יצירת הלגיטימציה יצרה גם בעיה בהמשך. אף שבשיחות הובהר היטב התפקיד שלנו כמאפשרי תהליך למציאת פתרונות משותפים, על פי רוב הצדדים נוטים לתפוס אותנו כנציגיהם אל מול הצדדים האחרים. מצב זה קורה מכיוון שכחלק מהמשימה אנו מקשיבים לנרטיב ולצרכים של כל צד ומגלים אמפתיה כלפיו. אמפתיה זו מייצרת אשליה שאנחנו לא רק מבינים אותם, אלא גם מסכימים עם צד אחד ולא מסכימים עם "הצד האחר", ואמנם בתחילת התהליך הייתה בקרב הצדדים תחושה של "משחק-סכום-אפס", ובהקשר שלנו – "אם אני צודק, אז הצד השני טועה". גורמי הממסד קיוו בסתר לבם שאנחנו נדע להסביר לבני הקהילה טוב יותר כיצד עליהם להתנהג "נכון" לפי הגדרות הממסד. מנגד, התקווה הסמויה של ועד הקהילה הייתה שניסייע להם במאבקם הצודק נגד מי שלתחושתם מתנכלים להם. מרכיב מטעה זה בלגיטימציה שקיבלנו "שלא בצדק" היווה אתגר בהמשך הדרך. כבר במפגש המשותף הראשון, שבו כל צד קיווה שנתמוך דווקא בו, התגלה שאנחנו מתייחסים באמפתיה לכל הצדדים. הנחיה מוצלחת של המפגש סייעה לצדדים להבין שאף-על-פי שאנחנו לא רק "בצד שלהם", תפקידנו הוא ליצור את המרחב המוגן לדיון ולשמש מסייעים לחשיבה ולפתרונות משותפים. מבחינה זו המפגש המשותף הראשון הוא מבחן לבניית הלגיטימציה לתהליך.

לעתים חשוב לקיים מפגש מוקדם עם נציגות משמעותית ולעבור תהליך ראשוני בהרכב מצומצם יותר. דרך אחרת שמתאימה למה שעשינו במקרה זה היא השארת המפגש הראשון במתכונת טקסית שבה העמדות נאמרות, תגובות ראשונות נשמעות, ומוגדרים נושאים, אך התחושה היא שהפתרונות לא יימצאו במפגש הראשון. במתכונת זאת ניתנת לגיטימציה לעבודה בין המפגש הראשון והשני, שבו בדרך כלל יעלו נושאים קשים יותר לדיון. במפגש השני כבר תהיה הבנה טובה יותר של משמעות המפגשים ותפקיד ההנחיה, תהיה עבודה משמעותית בנושאים השונים לקראת מפגש זה ותיווצר כבר "מסורת" של מפגש שתשמור, ולו זמנית, את הלגיטימציה למפגשים הבאים.

### ב. בשלות

בשלות היא מושג יחסי וסובייקטיבי הלקוח מדיסציפלינת היחסים הבין-לאומיים. במובנו הרחב ביותר הוא מתאר תהליך פסיכולוגי או תהליך חשיבה של מקבלי ההחלטות. הם פונים לתהליכי משא ומתן בסכסוכים שבהם ניסו הצדדים להביס זה את זה, אך מרגישים שלא יוכלו להגיע למצב שבו צד אחד



ינצח, והמחיר ששני הצדדים משלמים גבוה מדי (Zartman, 2008). בדיאלוג קהילתי בשלות הצדדים מתקיימת, כשהם מבינים שרק דרך תהליך הדיאלוג יוכלו לממש את צורכיהם בצורה הטובה ביותר, והם משקיעים את מרצם ופעולתם לקיים אותו. במושג הבשלות אנחנו מתכוונים לשני תחומים:

1. מידת הבשלות של בעלי עניין שונים להיפגש ולהיות חלק מהתהליך
2. מידת הבשלות של תהליך הדיאלוג הקהילתי

**בשלות בעלי העניין:** לעתים קרובות נדרשים תהליכים מקדימים לשיפור הבשלות לדיאלוג מצד חלק מבעלי העניין. תהליכים כאלה יכולים להתבצע בדרכים שונות, כגון: סדנאות של משא ומתן, דיאלוג ותקשורת בין-תרבותית, למידה של נושאים רלוונטיים (חוקים רלוונטיים, תחומי תכנון ובנייה, למידת מבנה הקהילה או מחלקות העירייה וכדומה). תהליכים אלה מדגישים את משאבי בעל העניין ואת כוחותיו כגורם בעל נכסים בקהילה ואת תהליך הדיאלוג כתהליך מיטבי להשגת המטרות.

נדרשת גם בחינה של המידה שבה תהליך הדיאלוג הקהילתי יכול להביא לתוצאות אפקטיביות עבור הצדדים. לעתים קרובות יש חלופות אחרות שחלק מהצדדים סבורים שהן עדיפות, כמו למשל השפעה פוליטית על ראש העיר. לעתים ההסכמה לתהליך דיאלוג קהילתי נובעת מהרצון "למשוך זמן", כי אחד הצדדים מרוויח מהמצב הקיים, וככל שהתהליך מתמשך, המצב הקיים נשמר.

בתהליך המתואר נראה כי לצדדים הייתה בשלות ברמות שונות להיכנס אליו. לכולם הייתה בשלות להיפגש. הצדדים השונים הבינו כי עליהם לשבת זה עם זה כדי לקדם פתרונות שונים למצב. מפגשי ההכנה שערכנו יחד עם מזמיני התהליך מהמנהל הקהילתי ועם הקהילה האתיופית כווננו להגעה לבשלות זו. בשלות זו כרוכה בהבנה כי התהליך יכול להימשך זמן רב, משום שמדובר בשלבים שונים, ויש לתת הזדמנות למיצוי הדברים.

נציגי הקהילה האתיופית שהסכימו להשתתף בתהליך, החליטו לפעול גם בערוצים נוספים להשגת דרישותיהם. ערוצים אלה כללו, למשל, פגישות עם ראש העיר ועם נציגי המועצה להצגת דרישותיהם, הצבת "עובדות בשטח" לפני שסוכמו דרכי הביצוע. לדוגמה, נציגי הקהילה האתיופית הכניסו ציוד שלא הוסכם עליו לחדר שהוקצה להם כמקום תפילה לסופי השבוע בלבד. הגורמים הממסדיים היו מחויבים יותר לבלעדיות התהליך. ארגונים נוספים (ארגוני מגזר שלישי, מרפאות וכדומה) היו מחויבים ברמות שונות לתהליך ושיתפו אתו פעולה.

**בשלות התהליך:** במבט לאחור נראה שמידת הבשלות לפני תחילת התהליך לא הייתה אופטימלית, אך נראה שלא היו כלים אפשריים לשפר אותה מבלי להתחיל את התהליך ולפעול בנושא במקביל למפגשי הדיאלוג. כך מצאנו את עצמנו דנים עם הצדדים בסוגיות שבמחלוקת במקביל לערוצים אחרים שפעלו בזמן תהליך הדיאלוג הקהילתי - המפגשים המשותפים והמפגשים הנפרדים עם בעלי העניין השונים. כמו כן סייענו לצדדים להכין את עצמם להמשך תהליך הדיאלוג במפגשים חד-צדדיים. לפי הגישה שלנו, כאשר אנחנו נפגשים עם אחד הצדדים, אנחנו משמשים יועצין לנושא משא ומתן ודיאלוג ומסייעים לו לבחון את החלופות העומדות לפניו, גם אם אינן "לטובת" תהליך הדיאלוג הקהילתי, כגון פעולה בערוץ שונה מערוץ הדיאלוג: פגישות אחד על אחד, מתן מחוות הדדיות ועוד. כמו כן אנו

מסייעים לכל צד בנפרד להבין טוב יותר את משמעות הצעדים של הצדדים האחרים וכיצד הוא יכול למצב את עצמו בצורה האופטימלית להמשך התהליך. מצב מורכב כזה ייתכן רק בתהליך המבוסס על גישה אינטגרטיבית הרואה בשיתוף פעולה עם הצדדים "היריבים" את הדרך המתאימה להשגת הצרכים האישיים בשונה מגישה תחרותית, שבה עצה לצד אחד באה בהכרח על חשבון צדדים אחרים.

### ג. הנגשה

דיאלוג קהילתי רב-תרבותי צריך להיות נגיש לכל השותפים בו מבחינה שפתית, פיזית, מגדרית, כלכלית ועוד. הנגשה כוללת גם מאפיינים של כשירות תרבותית של התהליך (ראו מבוא לשער זה). כבר בתיאום הציפיות שעורכים עם בעלי העניין ועם המשתתפים יש לעלות את נושא ההנגשה ולהסביר אילו צעדים אנו עושים כדי לוודא שהתהליך מותאם לכל המשתתפים, היות שמהלכי הנגשה עלולים להיתפס כנקיטת עמדה מצד מנהלי התהליך.

הנגשה גם צורכת משאבים כספיים – תרגום חומרים, הסעת משתתפים, שימוש במתורגמן ושכירת מערכת הגברה לדוגמה. כמו כן היא עלולה לסרב את התהליך עצמו.

כחלק מהנגשת התהליך בחרנו לקיים את המפגש הראשון בשכונה. היות שהיו צפויים להגיע למעלה מחמישים אנשים למקום המפגש, קיימנו את המפגש באולם כדורסל של בית הספר היסודי, שבו לומדים מרבית מילדי השכונה והקהילה. דאגנו גם למערכת הגברה ובה כמה מיקרופונים ששימשו, פרט להגברה, גם כ"מקלות דיבור" שסימנו את תור הדוברים.

את מועד הפגישה קבענו בתיאום עם כל הגורמים שאיתם דיברנו ושהיו חיוניים לפגישה. אחר כך וידאנו שהמידע על המפגש, הפתוח לכול, יופץ באמהרית ובעברית בכל ערוץ אפשרי, דרך השותפים השונים ובמסלולי תקשורת אחרים. כמו כן וידאנו, כמיטב יכולתנו, שהמידע על המפגש והיכולת להגיע אליו לא יהיו תלויים ברצונם של בעלי עניין מסוימים.

עוד בפגישה המוקדמת עם יו"ר הקהילה הבאנו מתורגמן לאמהרית-עברית. בדיעבד הבנו כי הבאתו "על חשבוננו" וניהול השיחה בשתי השפות נתנה לנו קרדיט רב. עד אז היה נהוג להשתמש בעברית רדודה או להיעזר באחד מבני הקהילה כמתורגמן, ומשמעות הדבר איכות תרגום ירודה, תרגום סלקטיבי ונטרול המתורגמן מהשתתפות חופשית בדיון. הכנסת תרגום עוקב<sup>78</sup> באמהרית-עברית נתנה כבוד לשפה האמהרית ולדובריה. לעומת זאת למפגש שאליו הוזמנו בתחילת הדרך עם ועד הקהילה, לא זמן מתורגמן כיוון שכאורחים זה לא נראה לנו ראוי, ואכן איכות מעורבותנו בדיון הייתה נמוכה ביותר. אמנם היו מי שניסו לתרגם לנו, אבל היה ברור שתרגמו לנו רק מה שרצו שנסמע.

נוכחות המתורגמן הייתה חשובה ביותר במפגש הראשון. זו הייתה פעם ראשונה שמודל זה הופעל. המתורגמן המיומן אמנם התקשה לפעול בראשית הדרך, אך הוא השתפר מאוד בפגישות הבאות. היה לאנשים קשה להתרגל ולהיות סבלניים בזמן התרגום. הייתה תחושה של קושי בתקשורת למרות התרגום, והיה צורך שוב ושוב להזכיר לדוברים לעצור אחרי כמה משפטים כדי לאפשר את התרגום. למרות הקשיים הועבר בתרגום מסר ברור בנוגע להנכחה של חברי הקהילה וההתעקשות על הבנה

---

78 נהוג להבחין בין תרגום סימולטני, המתקיים בו-זמנית לדברי הדובר, לבין תרגום עוקב שבו הדובר עוצר אחת לכמה משפטים לצורך התרגום.

מלאה של התכנים. להפתעת רבים אף שלכאורה תרגום עוקב מאט מאוד את הקצב, בפועל אנשים מדברים פחות ובאופן ענייני, ולכן ההספק במפגש הכולל תרגום הוא רב. כמו כן אין מקום להתפרצויות ולהפרעות, כי הן לא מתורגמות ואינן מפריעות לתהליך התרגום. כך סייע התרגום גם לשמירה על דיון הוגן ומכבד במשך רוב הזמן.

סוגיה נוספת בהנגשה היא התרגום לשפה הכתובה. אף-על-פי שרבים מבני קהילה זו אינם קוראים אמהרית, התעקשנו לתרגם את כל המסמכים לקראת המפגש ובעקבותיו תרגום מקצועי, לרבות שלטי ההכוונה למקום המפגש. מצד הקהילה הובעה הערכה רבה למאמץ שנעשה לתרגם לשפתם. פעולה כה פשוטה בעינינו, של תליית שלטי הכוונה באמהרית, הגבירה את האמון ואת הפתיחות בתהליך.

### ד. נציגות

אנו מניחים כי כל מי שמגיע למפגש המליאה מייצג את עצמו. המנהלים ומנחי התהליך צריכים להביא בחשבון שעובד עירייה אינו בהכרח יכול לייצג את כל הקולות בעירייה, או שבן הקהילה האתיופית אינו יכול לייצג את כלל הקהילה. החשיבות של מפגש מליאה מונגש נעוצה בעובדה שכל מי שרוצה להיות מיוצג, יכול להשתדל להגיע או לוודא שאנשים המייצגים את תפיסתו מגיעים למפגש ומתבטאים.

בתהליך המוקדם ראינו בוועד הקהילה נציגות של קהילת עולי אתיופיה בשכונה, אך זו הייתה נציגות שתכליתה לתת לגיטימציה לתהליך ולשפר ככל האפשר את כללי המרחב והזמן של התהליך. בד בבד נפתחה הזדמנות לאפשר למרב האנשים לבוא למפגש ולהתבטא בעצמם באופן עצמאי, ולא דווקא באמצעות חברי ועד הקהילה. זוהי נקודה מרכזית בעקרון הדמוקרטיה העמוקה שמנחה את גישת הדיאלוג הקהילתי<sup>79</sup>. אכן היו בין אנשי המקצוע שעובדים עם הקהילה מי שחשבו שיש אפוזיציה משמעותית לוועד הקהילה מתוך הקהילה. נציין שאנחנו לא הרגשנו בכך, ונראה היה שחברי הקהילה מגבים במפגשים את ועד הקהילה. כך או כך נשמרה האפשרות לבטא דעות השונות מדעת הנציגות הרשמית, הנבחרת בבחירות בתוך הקהילה, והיו דוברים שלא מוועד הקהילה שבחרו לבטא את עצמם באופן עצמאי.

לכאורה נכחו במפגשים נציגים רשמיים מטעם העירייה והגופים שבה, המנהל הקהילתי ועוד. עם זאת, חשוב לציין שבתהליך כזה אנשים עוברים תהליכים אישיים, ונציגי העירייה, על גופיה השונים, יכלו להביע דעות מגוונות בנושאים שונים, לא בהכרח בהלימה אלה עם אלה. מכיוון שהמטרה הייתה בעיקר חיפוש פתרונות לסוגיות ופחות הבעת עמדות במשא ומתן, גישה המאפשרת לכל משתתף לייצג את עצמו נותנת הזדמנות למציאת גישות ופתרונות יצירתיים.

עם זאת, מובן שהאתגר היה לוודא שהגיוון שנצפה במפגש הרחב, מייצג את השונות בין בעלי העניין השונים בתהליך, וזה היה בהחלט חלק מהמאמץ שנעשה לקראת המפגש – מיפוי הגופים והאנשים, יצירת קשר אישי עם אנשים שונים והזמנה רחבה ככל האפשר של התושבים ונציגי הארגונים למפגש.

79 להרחבה על עקרונות הדיאלוג הקהילתי ראו: אגמון-שניר, אנגל ושבאר, 2004.

### סיכום

בחרנו לדון בארבעה מושגי מפתח שימושיים שחיוני, לדעתנו, לתת עליהם את הדעת בתהליך דיאלוג קהילתי בכלל ובכניסה לתהליך כזה בפרט. מובן שהם אינם היחידים, אך לפחות במקרה שתואר במאמר זה, הם היו מרכזיים לחשיבתנו. מרכזית במיוחד הייתה ההבנה שיש להתייחס לנושאים אלה, לחשוב עליהם ולפעול לאורם בשלבי ההכנה ועוד לפני המפגש הראשון.

ארבעת המושגים לגיטימציה, הנגשה, בשלות ונציגות מחייבים את מנהלי הדיאלוג לקיים שיח עם המשתתפים ועם הסביבה שבה הם פועלים המאפשר להתאים את התהליך למשתתפים ולא את המשתתפים לתהליך.

דיאלוג קהילתי יכול לשמש כלי לפתרון סכסוכים ולמניעתם אך ורק אם נעשה בו שימוש נכון ומושכל. ההבדל בין תהליך דיאלוג קהילתי טוב לגרוע טמון, כך נראה לנו, בפרטים הקטנים, פרטים שלעיתים נראים למארגנים כלא-מהותיים מתוך רצון להביא תוצאות מהירות או לכנס במהירות את המפגש הראשון. עם זאת, לצדדים הבוחנים בחשדנות את התהליך, כל פרט קטן מסמל התייחסות נאותה או לא-נאותה אליהם ולסוגיות שעל הפרק. מבחינה זו תהליך דיאלוג קהילתי שאינו מתוכנן ומנוהל כראוי, עלול לגרום נזק קהילתי גדול מאי-קיום תהליך כזה כלל.

ארבעת המושגים שבהם עסקנו כאן, משתלבים היטב עם עקרונות הדיאלוג הקהילתי, שמתוארים במבוא לשער זה<sup>80</sup>. כפי שמתואר שם, היישום של הדיאלוג הקהילתי מחייב חשיבה על סוגיות שאין להן פתרון חד-משמעי, ובהקשרים קהילתיים שונים יינתנו להם פתרונות שונים.

### מקורות

אגמון-שניר, ח', אנגל, ע', ושבאר, ו' (עורכים) (2004). **ניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי**. ירושלים: המרכז הבין תרבותי לירושלים, שותפות 2000 ירושלים-ניו יורק, הסוכנות היהודית לארץ ישראל. יהושע, א' ב' (2001). רב-תרבותיות בישראל. **מפנה**, 32, 19-24.

Zartman, I. (2008). Ripeness: the importance of timing in negotiation and conflict resolution. e-International Relation. Retrieved 20/8/2008.

<http://www.e-ir.info/2008/12/20/ripeness-the-importance-of-timing-in-negotiation-and-conflict-resolution/>.

80 העקרונות הם דמוקרטיה עמוקה, שותפות וסולידריות חברתית, רב-תרבותיות עמוקה ואמת משותפת. ראו: אגמון-שניר, אנגל ושבאר, 2004.