



---

עריכה: ארנה שמר | ליווי כתיבה: אורנה שני, אורית יולזרי

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

---

# 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

## הקדמה - דיאלוג וגיבור בין תרבויות

### חגי אגמון-שניר<sup>55</sup>

שער זה מאגד שני נושאים שמבחינה תאורטית הקשר ביניהם אינו מחויב כלל. הנושא האחד הוא **הדיאלוג הקהילתי** – גישה לפיתוח קהילה המדגישה את הקולות השונים בקהילה (לאו דווקא בהקשר התרבותי) וכיצד הם יכולים להשפיע בצורה הוגנת ומיטבית על התפתחות הקהילה. המרכיב הבין-תרבותי אמנם מתבקש בדיאלוג הקהילתי לעתים קרובות מאוד, אך הוא אינו מרכזי להגדרתו. הנושא האחר עוסק **בכשירות התרבותית** של תהליך יישוב וניהול הסכסוכים; כלומר, האופן שבו התהליך הזה (ועקב כך – הארגון שבמסגרתו התהליך מנוהל) רגיש ומתאים לתרבויות ולזהויות של הצדדים לתהליך. נושא זה אינו בהכרח קהילתי, והפתרונות לנושא הכשירות התרבותית אינם בהכרח קשורים לתהליכי דיאלוג.

עם זאת, אף כי שני תחומים אלה, הדיאלוג הקהילתי והכשירות התרבותית בתהליך של ניהול סכסוכים בין-תרבותי, התפתחו בהקשרים תאורטיים שונים למדי, בפועל הם נוגעים זה בזה כמעט בכל מקרה מעשי. מכיוון שספר זה מתמקד בעבודת השטח ובחוכמת המעשה, הקישור בין שני התחומים בשער אחד הוא טבעי.

**כשירות תרבותית** של מרכז דיאלוג וגיבור קהילתי צריכה לכלול כמה מאפיינים ובהם:

- צוות מגוון מבחינה תרבותית (עובדים בשכר ומתנדבים);
  - פתרונות לפערי שפה בין נותני השירות (מגשרים, מנחים, רכזים, אנשי מנהלה וכדומה) לבין עצמם, בינם לבין אוכלוסיות היעד של השירות וכמובן בין המשתתפים בתהליכים השונים;
  - התאמה של המרחב והזמן לתרבויות השונות (שילוט בשפות שונות ומותאם תרבותית; טיפול בסוגיות של צניעות, הפרדה והדרה; נושאי כשרות והתאמות מזון אחרות; שעות פעילות, קוד לבוש וכדומה);
  - הדרכות לאנשי הצוות בכשירות תרבותית הכוללות היכרות עם תקשורת בין-תרבותית ועם עבודה רב-תרבותית, התמודדות עם מתחים חברתיים ופוליטיים העולים בעבודת המרכז ועוד;
  - שמירה על קשר לקהילה ויצירת שותפות אתה לבחינה מתמדת של הכשירות התרבותית;
  - שימוש במודלים לניהול סכסוכים רגישים תרבותית ומותאמים לקהילות הרלוונטיות.
- בחלק מהפרקים בשער זה אפשר לראות את הדרכים שבחרו מרכזים שונים כדי ליישם את המאפיינים הנזכרים לעיל, בהתאם ליכולותיהם ולאתגרים שעמדו בפניהם. דוגמאות מעניינות לכך אפשר לראות בפרק שכתבו **אירנה גייבסקי, דליה עוזדור, אירה וולך ואניה רזילוב** "התערבות גישורית רגישת תרבות עם עולים דוברי רוסית", בפרק שכתבה **אורנה שני** בנושא "התאמת תהליכי הגישור במרכזי

55 מנהל המרכז הבין-תרבותי לירושלים. המרכז הבין-תרבותי לירושלים שותף לניהול תכנית "גישורים" ביחד עם המרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה של מוזאיקה.

הגישור והדיאלוג בקהילה – לקהילה האתיופית" ובפרק שכתבו **מיה דניאל, אביגיל דורה, אביבה חלבי ואמיר צברי** "רחובות של סובלנות עבודה עם הקהילה החרדית". כפי שאפשר ללמוד מדוגמאות אלה, יישום של מאפייני הכשירות התרבותית הופך לאתגר בפני עצמו, ושאלות של הגינות, היקף השימוש במשאבים יקרים לצורך כשירות תרבותית ומידת ההצלחה בתהליכים בעקבות תהליכי הכשירות התרבותית עולות בכל פרק ופרק. חשוב להדגיש שבניית כשירות תרבותית ארגונית ואישית היא תהליך מתפתח שאין, לצערנו, אפשרות להגיע בו לשלמות.

פיתוח קהילתי רב-תרבותי המבוסס על **דיאלוג קהילתי** נשען על ארבעה עקרונות, ובלעדיהם ההוגנות והיעילות של תהליכי פיתוח קהילה רב-תרבותית נפגמים (אגמון-שניר, אנגל ושבאר, 2004):

- תהליכי קבלת החלטות קהילתיים המבוססים על שקיפות, על הכלה של כל הקולות בקהילה בדיאלוג משמעותי ועל מאמץ ליצור קבלת החלטות מושכלת;
- מאמץ מתמשך ליצור מרחב קהילתי הוגן מתוך הבנה ש"ניטרליות" המרחב הקהילתי היא אשליה שיכולה לפגום בהוגנות זו והימנעות מ"פרות קדושות" ומ"תנאים מוקדמים", שלרוב מוכתבים על ידי הקבוצה ההגמונית;
- תהליכים מעודדי סולידריות חברתית ושותפות המבוססת על אחריות משותפת ועל בעלות משותפת על המרחב הקהילתי;
- הקפדה על כללים אוניברסליים מינימליים חוצי תרבות שבלעדיהם לא תהיה אפשרות לתהליכי פיתוח הקהילה להתקיים, כמו למשל "עמידה בהבטחות", "הימנעות מאלימות", "הימנעות מאיומים שמונעים השתתפות" וכדומה.

כפי שאנו רואים בפרקים המתמקדים בדיאלוג הקהילתי (של **אורנה שני וחגי אגמון-שניר** – "ארבעה מושגים שימושיים בכניסה לדיאלוג קהילתי", של **ענת אשל וצהלה בנבניסטי** – "מעשה בשמיכת הטלאים" – מבט ביקורתי על עקרונות הדיאלוג הקהילתי, ואצל **ולייקי סבן, יהודה ויסקין ומירה לוי** – "חיכינו לפיצוץ" – מודל ליישוב סכסוכים בין תרבותיים בערים מעורבות"), יישום עקרונות אלה אינו פשוט כלל ועיקר ודורש מאמץ רב. למעשה, בדומה לכשירות התרבותית, גם בדיאלוג הקהילתי המאמץ להשיג הגינות ויעילות הוא מתמשך, ואין אפשרות להגיע לפתרון אולטימטיבי לבניית קהילה רב-תרבותית.

כל אחד מהפרקים בשער זה מדגיש את אחת משתי הגישות: גישת "הכשירות התרבותית" וגישת "הדיאלוג הקהילתי" ובוחן את העשייה בשטח בראי הגישה שבה בחרו כותבי הפרק. עם זאת, באופן מעשי מקריאת כל אחד מהפרקים אפשר להתרשם כי בחירות שנעשו בעבודת השטח, התייחסו לתובנות העיקריות הנובעות משתי הגישות. אנו ממליצים לקרוא את הפרקים, לאור העקרונות והמאפיינים של שתי הגישות, כפי שנסווח לעיל, ולברר עד כמה הם הובאו בחשבון ויושמו בכל אחד מהתהליכים המתוארים.

מעבר לקשר המעשי בין שתי הגישות מעניין לבחון האם יש קשר תאורטי בין גישת "הכשירות התרבותית" לבין גישת "הדיאלוג הקהילתי"? בהחלט ייתכן שיש קשר כזה, מכיוון ששתי הגישות מאתגרות מצד אחד את גישת "כור ההיתוך" ומצד אחר את גישת הליברליזם המערבי הישן מתחילת המאה ה-20

ומאמצעה. גישת "כור ההיתוך" הניחה שהקבוצות השונות צריכות להתאים את עצמן, מבחינה שפתית ותרבותית, לתרבות ההגמונית השלטת. המאמץ הקהילתי היה לחנך קבוצות אלה להתאים את עצמן למרחב הציבורי ולשירותים שנבנו לפי התפיסה התרבותית "הנכונה", לדעת ההגמוניה החברתית. לעומת זאת, הליברליזם בעידן הטרום-רב-תרבותי השתמש במושגים של "מרחב ציבורי ניטרלי" ו"מסך הבערות" (veil of ignorance) והניח ערכי יסוד המבוססים על הפרט הליברלי במרכז, בהם למשל: "הפרדה בין דת ומדינה", "זכויות אישיות ולא קבוצתיות", "אינטגרציה עדיפה על סגרגציה". כמענה לשתי גישות אלה הפילוסופיה הליברלית הרב-תרבותית, שעומדת גם בבסיס גישת הדיאלוג הקהילתי וגם בבסיס גישת הכשירות התרבותית, מאפשרת להציע מענים הוגנים יותר ויעילים יותר לבניית קהילה, שיש בה שונות תרבותית, בייחוד אם היא כוללת קבוצות שהאידיאולוגיה שלהן אינה ליברלית בבסיסה (מאוטנר, שגיא ושמיר, 1998; Kymlica, 1995; Taylor et al., 1994). גישה זו נתמכת גם בעדויות ממדינות ומקהילות שונות, שבהן מתברר שאינטגרציה לעתים גורמת להדרה חמורה יותר מהפרדה, שהפרדה בין דת למדינה מאפשרת להגמוניה להגדיר את כלליה הדתיים כ"אוניברסליים" ושמתן זכויות אישיות ללא מתן זכויות קבוצתיות פוגע בזכויות יסוד של פרטים מקבוצות מיעוט רבות. לצערנו, הפילוסופיה הפוליטית של ליברליזם רב-תרבותי אינה עקבית כקודמותיה במתן פתרונות, והיא מחייבת דיון ומשא ומתן מתמשך על יישומה. חוסר עקביות זה גורם לא פעם לתחושה שהיא צודקת פחות מהגישות העקביות של "כור ההיתוך" ושל "הליברליזם המערבי הישן". זו אשליה, כי רבות הן האידיאולוגיות העקביות שגרמו נזק רב בחוסר הצדק שבהן, ועלינו להסתגל לכך שיישום צדק חברתי הוא תהליך מתפתח המבוסס על דיאלוג ועל משא ומתן חברתי. בכל שלב ושלב בתהליך אין-סופי זה נצטרך להסכין עם פתרונות טובים וצודקים במידה רבה, שכוללים גם תשלום מחיר בדמות פגיעה מסוימת בזכויות. כך, למשל, חוברת החוגים של המתנ"ס, שאמורה לשרת את כלל הקבוצות שהמתנ"ס משרת, יכולה לספק דוגמאות רבות לדילמות המחייבות דיאלוג קהילתי בנושאים רבים הנוגעים לכשירות תרבותית: האם פרסום תמונות של גברים בלבד בחוברת הוא התחשבות בתרבותם של חלק מהתושבים או הדרת נשים? האם כתיבת "בס"ד" בראשי העמודים מעידה על כפייה דתית? האם חוג האזנה לאופרות של ואגנר הוא לגיטימי? האם אפשר לפרסם בחוברת פרסומת של חברת מוניות שמצהירה על עצמה "עבודה עברית"? כלים של דיאלוג קהילתי מאפשרים לקהילה נתונה לחפש פתרונות לשאלות אלה, שיתאימו לה ואולי לא יתאימו לקהילה אחרת שמעבר לרחוב. עם זאת, אחד החששות העיקריים מניצול לרעה של גישת הליברליזם הרב-תרבותי הוא אימת "המדרון החלקלק", ולפיו תחת אצטלה ליברלית תינתן לגיטימציה לפגיעה חמורה בזכויות. החשש הוא למעבר לגישה לא-ליברלית (שיש הקוראים לה "פוסט-מודרנית") שבה "הכול הולך". הקו העדין שבין אפשרות לבני משפחה לבחור טיפול ברפואה מסורתית למחלה של בתם התינוקת לבין אפשרות לאותה משפחה למול את אותה התינוקת מדגים זאת בבירור. בחירת רפואה מסורתית למחלה היא לרוב זכות לגיטימית, ואילו מילת נשים נחשבת פגיעה משחיתה ואסורה. מקרה מסובך יותר מבחינה אתית הוא הפער בין תפיסת הרפואה המערבית כיום, ולפיה יש לספר לחולה במחלה קשה את הבשורה ולהניח לו לבחור אם לספר לבני משפחתו וכיצד, לבין הגישה המקובלת בתרבויות רבות (וגם ברפואה

המערבית עד לפני שנים לא-רבות), ולפיה יש לספר לבני משפחה קרובים, והם שיחליטו אם לספר את הבשורה הקשה לחולה.

בהקשר החברתי הרחב יותר, כיתת מתמטיקה לבנות בלבד נחשבת כיום כלי יעיל ולגיטימי לשיפור יכולות מתמטיות במקומות מסוימים לאור ניסיון שהראה שלימודים מעורבים עם בני גורמים לפגיעה בהישגיהן. לעומת זאת, כיתת מתמטיקה לבנים בלבד תיחשב אצל רבים אחרים פגיעה באשויות הליברליזם. בהכללה, מתברר שבעוד ללימודים ולמגורים נפרדים למיעוטים המעוניינים בכך מסיבות תרבותיות יש לגיטימציה מוסרית, אין, בעיני רבים, לגיטימציה מוסרית לתרבות הגמונית התומכת בהתבדלות בלימודים ובמגורים.

יש היבט מרתק בעובדה שבעוד להלכה קביעת הקו המפריד בין מותר ובין אסור בליברליזם הרב-תרבותי היא מלאכה קשה, למעשה בדיאלוג משמעותי ומכבד עם המעורבים באירוע מסוים אפשר כמעט תמיד למצוא פתרונות הוגנים ומוסכמים. הוכחה לכך מצאנו בעבודת המרכז הבין-תרבותי לירושלים בשנים האחרונות עם מערכת הבריאות בירושלים בתחום הכשירות התרבותית; ערכי הרפואה המערבית מאתגרים שוב ושוב על ידי תפיסות תרבותיות אחרות, ובעבודה דיאלוגית נכונה כמעט בכל מקרה ומקרה אפשר למצוא פתרון מוסכם.

לסיכום, ברמה הקהילתית ובייחוד בחברה רב-תרבותית שבסיסה המשותף דק כמו בישראל, היכולת להכיל קבוצות שערכיהן ומנהגיהן מאתגרים את ערכי קבוצות אחרות היא אתגר שאינו פתור לחלוטין. עם זאת, נסיונו כאן בארץ במסגרת המרכז הבין-תרבותי לירושלים ובמסגרת מרכזי הדיאלוג והגישור הקהילתיים מראה שדווקא ברמה המקומית אפשר להגיע לתוצאות איכותיות תוך שימוש בגישות של דיאלוג קהילתי וכשירות תרבותית. משהו באינטימיות היחסית של קהילה המונה לכל היותר כמה עשרות אלפי תושבים, שאפשר להפגיש את מאות מנהיגיה ופעיליה באולם אחד, מאפשר מציאת פתרונות לסוגיות מורכבות. אף שאינם מושלמים, הם מאפשרים התפתחות בריאה והוגנת של הקהילה. אמנם בהמשך שער זה תמצאו כמה דוגמאות לניסיונות כאלה של מגוון מרכזי דיאלוג וגישור קהילתיים בישראל.

## **מקורות**

אגמון-שניר, ח' (2004). עקרונות יסוד ערכיים מקצועיים לדיאלוג בקהילה רב תרבותית. בתוך: ח' אגמון-שניר, ע' אנגל ו' שבאר (עורכים). **ניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי**. ירושלים: המרכז הבין-תרבותי לירושלים, שותפות 2000 ירושלים-ניו יורק, הסוכנות היהודית לארץ ישראל. 325-343.

מאוסטר, מ', שגיא, א' ושמייר, ר' (1998). **רב-תרבותיות במדינה דמוקרטית ויהודית: ספר הזיכרון לאריאל רוזן-צבי**. תל-אביב: רמות.

Kymlicka, W. (1995). *Multicultural Citizenship: A Liberal Theory of Minority Rights*. Oxford: Oxford University Press.

Taylor, C., Appiah, H., Habermas, J., Rockefeller, S. C., Walzer, M., Wolf, S. & Gutmann, A. (1994). *Multiculturalism: Examining the Politics of Recognition*. New Jersey: Princeton University Press.