ניהול פרויקטים
לדיאלוג קהילתי

עורכים
חגי אגמון-שניר
עדנה אנגל
ויקטור שבאר

How to Manage Community Dialogue Projects

Editors:
Hagai Agmon-Snir
Edna Engel
Victor Shebar

עריכה לשונית: אלישבע מאי
סדר מחשב: יהודית שטרנברג
עיצוב עטיפה: סטודיו קו־גרף

מסת"ב ISBN 965-90633-0-x

© 2004
כל הזכויות שמורות
למרכז הבין־תרבותי לירושלים
ולסוכנות היהודית לארץ־ישראל
שותפות 2000 ירושלים–ניו־יורק

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לאחסן במאגרי מידע, לפקסס, לשדר או לקלוט — בכל דרך או בכל אמצעי אלקטרוני, אופטי, מכני או אחר — כל חומר מהחומר שבספר זה. שימוש מסחרי מכל סוג שהוא בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט אלא ברשות מפורשת, בכתב ומראש, מהמרכז הבין־תרבותי לירושלים או מהסוכנות היהודית לארץ־ישראל — שותפות 2000 ירושלים — ניו־יורק.

© 2004
All rights Reserved by
The Jerusalem Inter-Cultural Center and
The Jewish Agency for Israel – Partnership 2000 Jerusalem–New York

המרכז הבין־תרבותי לירושלים
רח' שבטי ישראל 22 (מתנ"ס מורשה)
ירושלים 95105
טל': 02-6289375, פקס': 02-6289379
jicc@netvision.net.il

שותפות 2000 ירושלים — ניו־יורק
רח' קינג ג'ורג' 48, ת"ד 92
ירושלים 91000
טל': 02-6243451, פקס': 02-6244682
www.partner.org.il/jerusalem

נדפס בירושלים 2004

שער שני

דיאלוג בין תרבויות בוועדות ובקבוצות משימתיות

תוכן העניינים

סיפור פשוט 129

מבוא 131

פרק 1: מדוע לשלב תהליכי דיאלוג בעבודת ועדות וקבוצות משימתיות?

רציונל ורקע 133

שילוב בין משימתיות לתהליך דיאלוגי 134

מאפיינים לקביעת הצורך בשילוב תהליכים דיאלוגיים בקבוצה משימתית 136

פרק 2: מודל לשילוב דיאלוג בפעילותן של קבוצות משימתיות

פירוט המאפיינים 138

מה הקשר? 148

חששות וחרדות 151

פרק 3: ניהול ועדות וקבוצות משימתיות בעלות אפיונים רב־תרבותיים

מבוא 153

תפיסות נפוצות המקשות על דיאלוג בקבוצה משימתית 153

כללי מסגרת – Setting 155

החוזה 156

קבלת החלטות וייצוגיות 157

תפקידים 162

הדינמיקה וההשפעה ההדדית בין התפקידים 166

קשיים וסוגיות מיוחדות 168

פרק 4: ניהול תהליכי דיאלוג בוועדות ובקבוצות משימתיות

מבוא 170

תהליך דיאלוגי 171

הפרקטיקה של הדיאלוג 176

דגמים חלופיים לקיום תהליכים דיאלוגיים 178

פרק 5: כלי עזר: תרגילים וסדנאות

מבוא 186

תהליכי דיאלוג — תרגילים 187

תהליך קבלת החלטות בקונצנזוס — תרגילים 202

נספחים 210

מקורות 220

סיפור פשוט

לפני מספר שנים ריכזתי ועדה באחת משכונות עיר במרכז הארץ. הייתי עובדת קהילתית חדשה והיה לי חשוב מאוד לסייע לוועדה להשיג תוצאות ולהראות את כוחה ואולי את כוחי בקהילה. השכונה שבה גרו חברי הוועדה הייתה מוזנחת ביותר, ובעיקר המרכז השכונתי, שבו היו מספר חנויות ושטח ריק מלא באשפה.

הוועדה הייתה מורכבת מיוצאי ארצות שונות: מרוקו, טוניס, רומניה, ארצות־הברית וישראל. נציג העירייה הבטיח לחברי הוועדה שבידיהם הסמכות לאשר או לדחות תכניות לשיפור המרכז השכונתי. חברי הוועדה נפגשו מספר פעמים במטרה לגבש תכנית, אשר הייתה אמורה לשפר את פני השכונה ואת תדמיתה ואף להעלות את מחיר הדירות. לאחר גיבוש התכנית, חברי הוועדה היו אמורים להציגה בפני מחלקת מהנדס העיר.

הוויכוחים בין חברי הוועדה היו רבים וארוכים. אחדים רצו להקים במרכז, בין היתר, בית כנסת, אחדים רצו להקים מתנ"ס, אחרים רצו לבנות במקום מרכז מסחרי גדול אשר ישרת את שכונתם ואת השכונה הסמוכה. בישיבה המכרעת כל אחד נצמד לעמדתו. חברי הוועדה החלו לצעוק איש על רעהו ואף להעליב זה את זה. הדיון גלש לפסים אישיים עם התייחסות לרקע התרבותי השונה של החברים. הצעתי למשתתפים לדבר יותר בשקט ובכבוד אחד אל האחר, אך דבריי לא נשמעו והצעקות נמשכו. יצאנו להפסקה של מספר דקות.

לאחר ההפסקה הסברתי לחברי הוועדה כיצד קוראים מפות, כיצד כותבים תכנית (פרוגרמה) ואיזה שאלות מקצועיות יש לשאול את האדריכל, שאותו הם רצו להזמין לישיבה הקרובה. חלק זה של הישיבה התנהל בשקט והייתה לי תחושה כי הצלחתי לגבש את הוועדה וכי הם מוכנים לפגישה עם האדריכל.

לישיבה הבאה הגיע האדריכל, כדי להציג את תכניתו. במהלך הישיבה התברר, כי האדריכל הכין את התכנית בלי להתייעץ עם התושבים ועם אנשי מקצוע נוספים. הוא לא ידע שלחברי הוועדה יש רעיונות משלהם ביחס לשיפור פני השכונה וכי הובטחה להם זכות ההחלטה הסופית.

בין היתר, האדריכל אמר: "אלו הן תכניות אשר תוכלנה לשנות את פני השכונה. בכוונה תכננתי מבנים שונים ומגוונים. החללים מציינים מקומות ששם יהיו חנויות או אולי בתי קפה...". כעבור שלושה ימים, כינסתי את חברי הוועדה מתוך מחשבה כי קיבלו את כל המידע הרלוונטי כדי לאשר את תכנית האדריכל.

בישיבה השתתפו 12 חברים. 3 הסכימו מיד לתכנית, 6 התנגדו ו־3 שתקו. אחת הפעילות הבולטות התנגדה בתוקף, אך לא רצתה להציג את מניעיה. ניסיתי לעודד את המתנגדים ואת הנמנעים על־ידי חזרה על יתרונות התכנית. אחדים מחברי הוועדה נראו אדישים ואחדים כעוסים. הרגשתי כי אני לא יוצרת קשר טוב עם חברי הוועדה, אך לא ידעתי כיצד לשנות את המצב. לפתע הפעילה המתנגדת, בגיבוי של שתי חברות, צעקה: "מי מת? מה פתאום האדריכל מדבר אתנו על חללים?" אחד החברים בוועדה צעק לעברה: "איזה פרימיטיבית, את לא מבינה כלום, מה את עושה כאן בכלל? אין ספק, מרכז מסחרי יוסיף יוקרה לשכונה".

הדתיים שבחבורה, שני יוצאי מרוקו וטוניס, לחצו על הקמת בית כנסת במרכז השכונה, ואילו האמריקני חשב כי רצוי להקים פינת נוי עם צמחים ופרחים. הם הפסיקו להקשיב איש לרעהו ולא היו מסוגלים להגיע לכלל החלטה.

התברר שחלק מההצעות החדשות היו בניגוד מוחלט לתכניות האדריכל. ניסיתי להצביע על היתרונות והחסרונות של כל אחד מהרעיונות ובמיוחד הדגשתי את האיכות והמקצועיות של עבודת האדריכל. דיברתי על החשיבות — במקרה זה — של קבלת החלטות מהירה ואף הדרכתי אותם כיצד ניתן לזרז את אישור התהליך בעירייה. החברים המשיכו להתווכח ביניהם והאווירה הייתה עכורה. בסופו של דבר יו"ר הוועדה הכריז: "אני מתפטר! אי־אפשר להמשיך ככה!" והתוצאה — הוועדה הפסיקה לתפקד, דבר אשר גרם לעיכוב משמעותי בקבלת החלטות לגבי שינוי פני השכונה.

עד כאן הסיפור. המשימה הייתה חשובה ומשמעותית לכל החברים, הייתה להם הסמכות לקבל החלטות, תוך התייעצות עם אדריכל, ולמרות זאת הוועדה חדלה מלתפקד. העובדת הקהילתית הייתה עסוקה בביצוע המשימה — הכנת התכנית ואישורה על־ידי העירייה, והתעלמה לחלוטין מההבדלים התרבותיים ומהיחסים שבין חברי הוועדה.

לכם, חברי ועדות, קבוצות משימתיות, צוותים ואנשי מקצוע, מוקדש שער זה.

ע.א.

מבוא

שער זה, אשר מטרתו לסייע בשילוב תהליכי דיאלוג בעבודתן של קבוצות משימתיות,* נכתב מתוך תפיסה לפיה **התמודדות עם השונות והרב־תרבותיות, באמצעות שילוב תהליך פנימי־דיאלוגי, תורמת ואף מאפשרת את ביצוע המשימה לשמה נתכנסה הקבוצה**.

בשער שני חלקים:

1. **דיון עקרוני** בדילמה של שילוב המשימה והתהליך בהיבט של יחסים בין־תרבותיים. במסגרת זו יוצעו דרכים לקביעת המצבים שבהם קבוצה משימתית צריכה להשקיע בדיאלוג פנימי. הפרק ידון בשאלה **עד כמה ובאילו תנאים כדאי לקבוצה המשימתית להגמיש את תכנית הישיבות ואת סדר היום שלה ולהיענות לצרכים המודעים והלא־מודעים של המשתתפים בה**.
2. **דיון מעשי** בסוגיות הקשורות לשילוב תהליכי דיאלוג בניהול קבוצה משימתית. יינתנו כלים העשויים לשפר את עבודת הקבוצה ויעילותה באמצעות תהליך דיאלוגי פנימי, וכן כלים לטיפול בשונויות העולות במהלך דיוניה. ההתייחסות היא בעיקר לקבוצות שיש בהן רכיב רב־תרבותי וכן לקבוצות דיאלוג אשר, במישרין או בעקיפין, פועלות כקבוצה משימתית.

הנחת יסוד

התמודדות עם השונות ועם הרב־תרבותיות המתגלה בין חברי הקבוצה המשימתית, באמצעות שילוב תהליך דיאלוגי פנימי, תורמת לביצוע משימת הקבוצה ולהשגת מטרתה.

* בשער זה השתמשנו לחילופין במושגים: ועדה, קבוצה, קבוצה משימתית וצוות משימה. לארבעת המושגים משמעות זהה בהקשר לענייננו.

ההנחה היא, שקבוצות משימתיות רבות זקוקות לתהליכים דיאלוגיים בין־תרבותיים כדי להצליח במשימתן.

מטרות השער

1. להציג תפיסה המשלבת תהליך דיאלוגי ועשייה בעבודתן של קבוצות משימתיות.
2. לסייע לעוסקים במלאכה בתכנון, בהפעלה ובהערכה של קבוצות משימתיות.
3. להקנות ידע על מהות התהליך הדיאלוגי, תוך מתן כלים להפעלתו.

פרק 1: מדוע לשלב תהליכי דיאלוג בעבודת ועדות וקבוצות משימתיות?

רציונל ורקע

קבוצות משימתיות קיימות לצרכים שונים ומגוונים כבר זמן רב ולרובן היו וישנם רכיבים רב־תרבותיים משמעותיים. הקבוצות שהוקמו בשנות החמישים והשישים (של המאה הקודמת) ראו את תפקידן העיקרי בהשגת יעדים חיצוניים לקבוצה. בקבוצות אלה הייתה התייחסות מועטה בלבד לרכיבים הרב־תרבותיים ולתהליכי דיאלוג פנימיים.

הפעלת קבוצות משימתיות בהרכב רב־תרבותי אינה רעיון חדש. הייחוד בגישה המוצעת הוא בהתייחסות הן לרכיבים הרב־תרבותיים והן לביצוע המשימות הדרושות להשגת היעדים שלשמם הוקמה הקבוצה.

במציאות הישראלית כיום, לסוגייה הרב־תרבותית יש משקל רב והיא דורשת התייחסות מיוחדת. כמעט בכל תהליך של קבלת החלטות יש להתחשב בצרכים ובהשקפות של פרטים וקבוצות תרבותיות שונות.

קבוצות משימתיות, המשלבות תהליכי דיאלוג בעבודתן, יכולות לכלול **בני לאומים שונים** (יהודים, ערבים, פלשתינים), **בני דתות שונות** (מוסלמים, נוצרים, יהודים), **בני מוצא אתני שונה** (יוצאי אתיופיה, רוסיה, מרוקו), **אנשים שגישתם לדת שונה** (חרדים, מסורתים, רפורמים, חילונים), **בני עדות שונות** (ספרדים, אשכנזים), ועוד.

גם כאשר קיימות קבוצות הומוגניות מבחינה תרבותית (לאום אחד, עדה אחת, מוצא אתני אחיד וכו'), אפשר להיעזר בכלים, בטכניקות ובתפיסות המאפיינים קבוצות משימתיות. סוגיית ההומוגניות דורשת התייחסות מיוחדת. מצב של הומוגניות מוחלטת כמעט שאינו קיים וזאת משתי סיבות:

1. כאשר אנו מדברים על הרקע התרבותי, אנו מתייחסים בעיקר לרכיבים, כמו: מוצא אתני, מוצא עדתי, דת ומידת הדתיות, לאום, מעמד חברתי, מקום לידה. כל אלה מרכיבים את

הזהות האישית־חברתית של כל פרט. מכיוון שכך הדבר, קשה לדמיין הרכב של ועדה שרכיבים אלה משותפים לכל חבריה.

2. הקיטוב בחברה הישראלית, על רקע זהות ומעמד חברתי ועדתי, מחדד עד מאוד את השונות התרבותית. שונות ברכיב אחד בלבד בין חברי קבוצה הומוגנית, מספיקה, לעתים, כדי ליצור תהליך בעל קונפליקט פנימי.

שילוב בין משימתיות לתהליך דיאלוגי

הצורך ביצירת מודל המשלב מאפיינים של ועדה ושל קבוצת דיאלוג עולה, על־פי־רוב, במהלך פעולתה של קבוצה משימתית שהחלה כוועדה או כקבוצת דיאלוג. נתייחס להלן לשני מצבים אלה.

במקרה הראשון, **מוקמת ועדה** לצורך דיון, בדיקה, קבלת החלטות ועשייה. בחברה המודרנית רב מספרן של ועדות מסוגים שונים. ועדה היא כלי ארגוני בעל שימושים רבים, בתחומים שונים של חיי ארגון ו/או קהילה. הוועדה היא אמצעי מוכר לביצוע יעיל של משימות הדורשות מגוון דעות, שיתוף פעולה ותהליך קבלת החלטות. תהליכים אלה מתייחסים לשונות שבין החברים, הבולטת במיוחד בחברה הישראלית המאופיינת ברב־תרבותיות מימי ראשיתה.

במקרים מסוימים, במהלך עבודתה של הוועדה, אפשר להבחין באחת משתי התופעות הבאות:

1. **המשימה עומדת מעל לכל ויש התייחסות מעטה ביותר להיבטים רב־תרבותיים**.
   חברי הוועדה עסוקים בתכנון המשימה ובקבלת החלטות ואינם משקיעים זמן ואנרגיה בהיבטים רב־תרבותיים. לעתים, מרוב מכוונות למשימה ורצון להפגין יעילות, חברי הוועדה "שוכחים" את האנשים, את הפרטים המרכיבים אותה.
   לדוגמה, ועדה של תושבים מתבקשת להגיש חוות דעת על פעילות מסוימת. חלק מהחברים אוסף מידע רלוונטי, דן בחומר ומגיש את הדוח. אין בו התייחסות לצרכים

האישיים־תרבותיים של חברי הוועדה, במיוחד לאור העובדה שחלק נכבד מהחברים אינו שותף לתהליך — ממעט להגיע, מאחר, שותק בדיונים ולעתים פשוט נוטש.

2. **הוועדה נתקלת בקשיים הנובעים מהאופי הרב־תרבותי של חבריה.**
הוועדה "נתקעת". הוויכוחים המאפיינים אותה מעידים על הבדלים תרבותיים וזהותיים עמוקים בין החברים, המונעים קבלת החלטות מוסכמת וביצוע המשימה שלשמה קמה הוועדה.
החלטות איכותיות יכולות להתקבל רק בהסכמה רחבה בין החברים, תוך התחשבות בכל הקולות הנשמעים בוועדה. בשני התרחישים שתוארו לעיל, ההחלטות שמתקבלות אינן עומדות על־פי־רוב בתנאים אלו.

במקרה השני, **מוקמת קבוצת דיאלוג** שעיקר תפקידה יצירת שינוי פנימי בקבוצה ובחבריה. מטרותיה של קבוצת הדיאלוג הן: לפתח ערוצי תקשורת ודפוסי אינטראקציה שיאפשרו לחברים להתייחס איש אל רעהו מעמדה אמפטית מקבלת ולא מעמדה סטריאוטיפית, מתגוננת ותוקפת. למשל, כאשר מוקמת קבוצת דיאלוג שכונתית, שמטרתה ליצור היכרות וקירבה בין אוכלוסיות מגוונות המתגוררות בשכונה.

אפשר לאבחן שני מצבים שונים, המגדירים את התפתחותן של קבוצות דיאלוג:

1. קבוצת דיאלוג אשר שומרת על יעודה ותפקידה וממשיכה לפעול ככזו, אך התוצאות מקרינות על הסביבה החברתית־קהילתית. לדוגמה, קבוצת דיאלוג של מנהיגים קהילתיים אשר ההתנסות בתהליכים דיאלוגיים מקרינה על הדרך שבה הם מבצעים משימות בקהילה.

2. קבוצת דיאלוג אשר באופן מוצהר הופכת במשך הזמן לוועדה רב־תרבותית ולוקחת על עצמה משימות חיצוניות משתנות, אף אם אלה לא הוגדרו מלכתחילה כמטרות הקבוצה. במקרים מסוימים, הקבוצה אינה עוסקת בעשייה קבוצתית, אך חבריה (למשל, המנהיגים הקהילתיים) ממשיכים בעשייתם באופן המושפע מהתהליך בקבוצה והקבוצה משמשת כמקום לדיווח וללמידה על עשייה זו. קיום תהליכים משימתיים בקבוצת דיאלוג מחייב מודל שונה של תהליך והנחיה.

מאפיינים לקביעת הצורך בשילוב תהליכים דיאלוגיים בקבוצה משימתית

אחת השאלות המעסיקות קבוצות רבות היא — קביעת הצורך בשילוב תהליך דיאלוגי בפעולותן. להלן שלושה מאפיינים הנראים לנו חשובים ומסייעים בקבלת החלטה בסוגייה זו:

ההרכב האנושי של חברי הקבוצה: ההרכב האנושי קובע את מידת הרב־תרבותיות. ככל שהקבוצה מגוונת יותר בהרכבה מבחינת הזהות התרבותית־חברתית של חבריה — כולל ציפיות, אינטרסים, עמדות וכד' — צפוי שיעלו קשיים בתקשורת, בהקשבה, בהבנת מגוון הקולות, בהתייחסות הוגנת וראויה אליהם ובקבלת החלטות בעלות לגיטימציה רחבה. המקור התרבותי של כל אחד מחברי הקבוצה, כאשר נפגשים עם מייצגי תרבויות אחרות, משפיע — באופן מודע או לא־מודע — על האינטראקציה ביניהם. תהליך דיאלוגי ייתן את המרחב הנחוץ להתמודדות עם הבדלים אלו בין החברים.

השפעת התוצר על חברי הקבוצה: מאפיין זה מודד את הקירבה או המרחק של חברי הקבוצה מהתוצר שאליו הם שואפים ושלשמו התכנסו. ככל שתוצרי הקבוצה משמעותיים עבור חבריה (משפיעים על חייהם, יוצרים אצלם תגובה רגשית וכד'), צפוי שיתעורר קושי בהבחנה בין ה"אישי" ל"כללי", באופן מודע או לא־מודע. תהליך דיאלוגי יכול לחשוף את הקושי ולאפשר דיון בו, ומכאן להגיע להבנה טובה יותר של הסוגיות העומדות על הפרק והדורשות קבלת החלטות באופן מיטבי.

מקור ומידת הסמכות של חברי הקבוצה: מיהו הגורם המרכזי הנותן לגיטימציה להפעלת הקבוצה ומהי מידת עצמאותה. בקבוצה שהמנדט לפעולתה צר מאוד, הצורך הדיאלוגי קטן יחסית. לעומת זאת, כאשר לקבוצה יש סמכות ואוטונומיה רחבה לפעילותה, נדרש דיאלוג להגדרה פנימית של גבולות הפעילות (מבחינת ישימות, סדרי עדיפויות, אתיקה וכד'). כמו כן, במקרה זה, חברי הקבוצה נדרשים לברר לעצמם את הקשר שבין הסמכויות שניתנו להם לבין אחריותם לאיכות ההחלטות המתקבלות על־ידם.

כל שלושת המאפיינים האלה חשובים, אך על מנת שנוכל לתרגם אותם למודל יישומי, נתנו לכל אחד מהם משקל שונה בקביעת הצורך בתהליך דיאלוגי. המשקל הרב ביותר ניתן למאפיין הקובע את **הרכב הקבוצה**, מפני שהוא עוסק בזהות התרבותית של חבריה. להרכב האנושי של חברי הקבוצה ולאינטראקציה שביניהם יש השפעה רבה על פעילות הקבוצה כבר מהשלבים הראשונים להקמתה. הפרט בקבוצה עסוק מרגע היכנסו לקבוצה, במודע או שלא במודע, במי הם חברי הקבוצה, מה מאפיין אותם וכיצד יתייחסו אליו.

בהקשר ל**השפעת התוצר** (המאפיין השני), לרוב הקבוצות יש משימה מוגדרת ותוצר רצוי ומוגדר מראש. חברי הקבוצה עסוקים במידה מועטה ביותר, בעיקר בתחילת הפעילות, בשאלה איך יושפעו מהתוצאות באופן אישי או באופן קבוצתי־תרבותי.

בניגוד לשני המאפיינים האלה, אשר משפיעים על חברי הקבוצה כפרטים, המאפיין השלישי — **מידת הסמכות של הקבוצה**, משפיע על חברי הקבוצה כ"קבוצה". מאפיין זה חשוב, אך המשתתפים, במהלך עבודתם, נוטים לעסוק בו פחות מאשר במאפיינים האחרים.

פרק 2: מודל לשילוב דיאלוג בפעילותן של קבוצות משימתיות

בפרק זה נציג את שלושת המאפיינים העיקריים הקובעים את הצורך בשילוב דיאלוג בפעילותן של קבוצות משימתיות (ושתוארו בפרק הקודם) בשני היבטים: **בראייה אובייקטיבית**, המתייחסת לנתונים עובדתיים, ו**בראייה סובייקטיבית**, כפי שנחווית על־ידי חברי הקבוצה. כמו כן, נציג את הקשרים בין המאפיינים השונים, המשפיעים על הצורך בדיאלוג.

פירוט המאפיינים

מאפיין ראשון: ההרכב האנושי (A)

ראייה אובייקטיבית

כאמור, המאפיין הראשון הקובע את הצורך בדיאלוג הוא ההרכב האנושי. מי הם האנשים המשתתפים בתהליך ומה מאפיין אותם מבחינת הרקע התרבותי שלהם, הן כיחידים והן כתת־קבוצות; האם הם שייכים לשתי תרבויות או ליותר. אפיוני התרבות כוללים: לאום, דת, התייחסות לדת, מוצא אתני, מוצא עדתי, ארץ מוצא, ותק בארץ.

רכיבים אלה הם נתונים אובייקטיבים בהרכב הקבוצה והם קלים לזיהוי ולהגדרה. לרוב יש הלימה בין ההגדרה ה"חיצונית" לזו של חברי הקבוצה את עצמם. רכיבים אלה מאפשרים לקבוע האם ובאיזו מידה הקבוצה היא אכן רב־תרבותית ומהן התרבויות המאפיינות אותה.

קבוצה מורכבת מאנשים. להשתייכות התרבותית יש תפקיד משמעותי בכל אינטראקציה אנושית. אנו מתבססים על ההנחה, שבמפגשים בין אנשים, הרקע התרבותי משפיע בצורה מודעת ולא־מודעת על התנהגות הפרט ועל האינטראקציה עם הזולת.

לעתים, השונות על רקע תרבותי מגבירה את המצבים הקונפליקטואליים הקיימים ומשפיעה על צורת ההתייחסות של הפרטים השונים או של תת־הקבוצות למצבים אלו. בישראל של היום, לאור המציאות החברתית הקיימת, חשוב ביותר להתייחס להשתייכות התרבותית של הפרטים המרכיבים את הקבוצה כשם שחשוב להקפיד על ייצוג הולם לכל תת הקבוצות, שהן בעלות עניין בקבוצה.

בקביעת ההרכב האנושי של הקבוצה יש להתייחס למספר היבטים:

- מה מאפיין את האנשים המרכיבים את הקבוצה מבחינת גיל, מין, מצב משפחתי, מקצוע, עיסוק, ובמיוחד, מהי ההשתייכות התרבותית שלהם?
- כיצד מאפיינים אלו של הרכב הקבוצה באים לידי ביטוי באינטראקציות שנוצרות במפגשים?
- מה מתוך הרכיבים של הזהות החברתית־תרבותית של חברי הקבוצה משפיע באופן מיוחד על התהליך: הלאום, ההשתייכות דתית, המוצא האתני, הזהות החברתית?

ראייה סובייקטיבית

בעניין זה עולות שאלות רבות, ביניהן: כיצד חברי הקבוצה תופסים את השונות התרבותית ביניהם? באיזו מידה הם מודעים לשונות הזאת? מהי עמדתם כלפי שוני בכלל ושונות זו בפרט? האם השונות מעוררת בהם תחושות חיוביות או שליליות והאם היא משפיעה על תהליך קבלת ההחלטות שלהם? כיצד חברי הקבוצה תופסים את עצמם ביחס לאחרים (בין אם הקבוצה מורכבת מתרבויות רבות או מעטות)? כיצד כל אחד מגדיר את עולם הערכים והאינטרסים שלו ומהם הדברים החשובים לו באופן מהותי?

ידוע כי במפגשים בין אנשים בעלי רקע תרבותי שונה, במיוחד במצבים קונפליקטואליים, יש לכל אחד מהחברים נטייה לשמור על הזהות האישית חברתית־תרבותית שלו ועל זיקתו לקבוצת המוצא שלו. במצב זה, כל אחד מחברי הקבוצה עלול להתחפר בעמדתו או להתארגן בתת־קבוצות על רקע השתייכות תרבותית (Tajfel, 1981).

תהליך זה בולט במיוחד במצבים שבהם הקבוצה מורכבת ממספר תרבויות ויש צורך בקבלת החלטות מורכבות. במצב זה, הניתוח הרציונלי של החלופות השונות לצורך קבלת החלטה עניינית עלול להשתבש. לעתים, העמדות של חברי הקבוצה קשורות לרצונם להזדהות עם הקבוצה התרבותית שאליה הם משתייכים, גם אם דעתם האישית היא שונה. הם חוששים לקבל החלטות שעשויות לא למצוא חן בעיני קבוצתם והשיקולים שהם מעלים בעת קבלת ההחלטות הם שילוב של היבטים אמוציונליים ורציונליים.

לראייה הסובייקטיבית של החברים את תפקידם בקבוצה יש השפעה מכרעת על תהליך קבלת ההחלטות.

בראייה אובייקטיבית — כאשר קבוצה מורכבת מאנשים הבאים מארצות רבות, שונות תרבותית מתגלה לרוב כמשמעותית ביותר. לעומת זאת, בקבוצה הומוגנית, ההיבט התרבותי יכול להיראות כלא־רלוונטי לתהליך.

בראייה סובייקטיבית — הדבר יכול להיתפס בצורה הפוכה. ההטרוגניות התרבותית יכולה להיתפס כלא־משמעותית בהקשר למשימה וכלא־משפיעה על התהליך בגלל הקושי להתמודד עם שונות, ואילו ההומוגניות התרבותית יכולה להיתפס כגורם שמשפיע על התהליך.

את המאפיין הזה של **הרכב הקבוצה** (A) אפשר לתאר על פני רצף של מספר קטגוריות:

1. **קבוצה הומוגנית:** מורכבת מאותה קבוצת השתייכות תרבותית, למשל קבוצה של יוצאי אתיופיה. חשוב לסייג ולומר שהמציאות מראה, כי לעתים קבוצה המוגדרת כהומוגנית מבחינה תרבותית, מורכבת למעשה מתת־תרבויות. למשל, כל חברי הקבוצה הם יוצאי אתיופיה, אבל הם עשויים לייצג קבוצות השתייכות שונות הקשורות לעיר, לכפר, לאזור מסוים ואלה משפיעים על התנהגותם בתהליך.
2. **קבוצה כמעט הומוגנית:** מורכבת ברובה מקבוצת השתייכות תרבותית אחת ומקבוצות השתייכות נוספות שייצוגן קטן מבחינה מספרית. לדוגמה, ועד בית שרוב חבריו הם ממוצא מרוקני, אחד ממוצא פרסי ואחד ממוצא רומני.

3. **קבוצה רב־תרבותית:** מורכבת ממגוון של קבוצות השתייכות תרבותית. זהו מצב שכיח במציאות החברתית הישראלית, שבו באים לידי ביטוי משתנים תרבותיים רבים, כגון לאום, דת, מוצא אתני וכדומה. לדוגמה, ועדה לאיכות הסביבה אשר מורכבת מדתיים, חילונים, עולים חדשים, ותיקים, ערבים, אשכנזים ומזרחים. בקטגוריה זו נכללת גם ועדה דו־תרבותית המורכבת משתי קבוצות מובהקות של השתייכות תרבותית. לדוגמה, ועדה להקמת פסלים סביבתיים המורכבת מיהודים וערבים.

הרכב הקבוצה (A)

רב־תרבותית	כמעט הומוגנית
כולל דו־תרבותית מובהקת	הומוגנית לחלוטין

מאפיין שני: השפעת התוצר על חברי הקבוצה (B)

ראייה אובייקטיבית

קבוצות מוקמות להשגת תוצר הניתן להערכה. הגדרת התוצר היא לעתים מעורפלת ולא בהירה, עובדה המקשה על השגתו ומכאן גם על הערכתו. מאידך, ככל שהתוצר מוגדר בצורה ברורה, כך קל יותר לחברי הקבוצה להתייחס אליו ולהתקדם לקראת השגתו.

קיימים שני סוגי תוצרים:

תוצר פנימי: התוצר עצמו נולד ונשאר לרווחת חברי הקבוצה, למשל: הידברות, פיתוח סובלנות, היכרות הדדית (נתייחס לכך בהרחבה בהמשך בפרק הרביעי, שמתמקד בתהליכי דיאלוג בקבוצות בעלות זהויות שונות).

תוצר חיצוני: תפוקה רצויה אשר מיועדת לסיפוק צרכים קהילתיים מעבר לצרכים של חברי הקבוצה, למשל: פתיחת מועדון, הקמת מגרש משחקים, הכנת מסמך הערכה או ייעוץ וכו'.

קיימת שונות רבה בין שני מצבים אופיניים: מצב שבו לתוצר אין כמעט השפעה או משמעות אישית וישירה על חברי הקבוצה, לבין מצב שבו קיימת הלימה רבה בין התוצר המושג לבין הצרכים האישיים של כל חבר.

חברי הקבוצה, בהיותם שונים זה מזה, מושפעים ומשפיעים על התוצר. לעתים, הקבוצה חלוקה בתוך עצמה ויכול להיווצר פער בין החברים בהקשר ליחסם לתוצר. במצבים קיצוניים, חלק מהחברים, המרגיש קשר עמוק לתוצר, עלול "לדלג" על קיום תהליך דמוקרטי, להתעקש ולא לראות את העמדה של הצד השני וכך למנוע קבלת החלטות עניניות ורלוונטיות. כלומר, לקירבה או למרחק הממשי והאמוציונלי של התוצר מחברי הקבוצה יש משמעות רבה והשפעה על התהליך.

את הקשר של חברי הקבוצה לתוצר (B) ניתן לתאר על פני הרצף שלהלן (תרשים בעמוד 144):

1. בקצה האחד של הרצף קיימת **השפעה מועטה או עקיפה של התוצר על חברי הקבוצה**. במצב זה החברים מתייחסים באופן נייטרלי לתוצר שהם מתבקשים להשיג. הם לא חשים כי תוצאות עבודתם, קרי התוצר, ישפיעו עליהם באופן אישי. השיקולים שלהם הם אובייקטיביים, הם מנתחים את המצב ולאור העובדות והמציאות מקבלים את ההחלטות. יש מצבים שבהם חברי הקבוצה יושפעו בעתיד מהתוצר, אבל בהווה הקשר אינו ישיר ואף זניח. לדוגמה, באחת מעיירות הפיתוח, הורים התלוננו בפני ראש הרשות על ה"פאשלות" שהיו בקייטנת פסח שהופעלה על־ידי מועדון הנוער המקומי. ראש הרשות החליט להקים ועדה אד־הוק אשר תפקידה היה להעריך את הפעילות ולהגיש לו חוות דעת.

   ראש הרשות רצה שהדוח יהיה אובייקטיבי עד כמה שאפשר ולכן זימן ועדה של חמישה אנשים מחוץ ליישוב, בעלי ידע בתחום החינוך וללא בעלי זיקה ישירה או עקיפה לתוצאות ההערכה.

   הוועדה נפגשה מספר פעמים. האווירה הייתה עניינית ומקצועית, בלט הרצון לסיים את המשימה במהירות המרבית. במהלך עבודת הוועדה נערך סקר בין משתתפי הקייטנה והתקיימו מספר שיחות עם ההורים ועם המדריכים. ממסקנות הדוח עלתה ביקורת חריפה על מועדון הנוער ואף המלצה לפטר את אחד העובדים.

מסקנה: כאשר חברי הקבוצה אינם מושפעים באופן אישי מהתוצר ואין להם קשר ישיר אליו, זמן העבודה מתקצר, הדיונים ענייניים וההיבטים הרגשיים תופסים מקום מועט יותר.

2. בקצה האחר של הרצף קיימת **השפעה רבה וישירה של התוצר על חברי הקבוצה**. במצב זה, חברי הקבוצה מתכנסים כדי להשיג תוצר אשר גם הם מרוויחים, מפסידים או מושפעים בצורה כלשהי ממנו. התוצר משמעותי לחברי הקבוצה ולכן הם מוכנים להשקיע מאמץ, לעתים מעבר למצופה, כדי להשיגו. בהסתכלות על קבוצות הפועלות במסגרת הקהילה, כמעט כולן מורכבות מאנשים שהתוצר הצפוי מפעילותם ישפיע בצורה מסוימת עליהם.

לדוגמה, באחד המתנ"סים באזור הדרום פעל פעוטון לילדים בגיל 3־4. הצפיפות הייתה גדולה, שני כיורים היו שבורים וחסרו משחקים וצעצועים לילדים. באסיפת הורים הוחלט לבחור ועדה של חמישה הורים אשר תפנה להנהלת המתנ"ס בדרישה לשנות את פני הדברים. הוועדה נפגשה פעמים רבות בנוכחות כל החברים והישיבות נמשכו עד השעות הקטנות של הלילה. לכולם הייתה מעורבות גבוהה במהלך הדיונים, דבר אשר הביא לעתים להרמת קולות ולהתרגשויות וקשה היה להגיע להחלטה המוסכמת על כולם.

חברי הוועדה השקיעו מאמצים רבים בהכנת מסמך עבודה שכלל את דרישותיהם וכן הצעות אופרטיביות לתיקון המצב. ההורים נפגשו עם המנהל וסגנו מספר פעמים, גם ישיבות אלו לוו בצעקות ובאיומים, אפילו אישיים.

מסקנה: כאשר לתוצר יש השפעה רבה וישירה על חברי הקבוצה, צפוי תהליך ארוך יותר, מלווה בעוצמה רגשית. ייתכן שיהיה קשה לקבל החלטות ויתפתח קונפליקט בין־אישי, לעתים לא ענייני, בין חברי הקבוצה.

ראייה סובייקטיבית

חשוב לבחון איך בחוויה של המשתתפים נתפס ממד הקירבה או המרחק שלהם מהתוצר. איך הם תופסים את ההשלכות של השגת התוצר באופן אישי, וכיצד זה עשוי להשפיע על זהותם החברתית ועל קבוצות ההשתייכות שלהם.

ממד זה — קירבה או מרחק של המשתתפים מהתוצר — הוא סובייקטיבי מעיקרו. המשתתף עצמו מרגיש, מבין, מעריך, בצורה מודעת ולא־מודעת, את הקירבה או המרחק מהתוצר.

קירבה לתוצר יכולה **באופן אובייקטיבי** להיות זהה עבור מספר קבוצות השתייכות שונות, אך **מבחינה סובייקטיבית** היא עשויה להיתפס באופן שונה על־ידם, ולהשפיע על כל התהליך. כמו כן, יש להבדיל בין מה שחברי הקבוצה מבינים שהם יכולים להשיג בשבילם לבין מה שהם יכולים להשיג בשביל קבוצת ההשתייכות שלהם בחוץ. לעתים, קיים פער או ניגוד בין שני המצבים.

שני המצבים שתארנו נמצאים בשני הקטבים של הרצף, אך יכולים להתקיים מצבים נוספים לאורך כל הרצף.

השפעת התוצר החיצוני על חברי הקבוצה (B)

השפעה רבה וישירה של התוצר על חברי הקבוצה	השפעה מועטה או עקיפה של התוצר על חברי הקבוצה

מאפיין שלישי: מקור ומידת הסמכות (C)

לפי אבן שושן, המושג **מקור** פירושו מוצא, המקום שממנו נובע דבר מה. **סמכות** פירושה רשות, זכות, ייפוי־כוח: "ניתנה לו הסמכות לפעול כרצונו". שורש המילה הוא — סמך, כלומר נתן סמכות, העניק סמכות ותואר לפלוני, "הרב סמך את תלמידו להוראה". מקור הסמכות, אם כן, מתייחס לגורם שנתן את הרשות, הזכות וייפוי הכוח. במושג **מידת הסמכות**, הכוונה היא לעוצמה ולתכולת הסמכויות שניתנות לקבוצה על־ידי גוף חיצוני או שהקבוצה לוקחת על עצמה.

בבואנו להיעזר בהגדרות הנ"ל, אפשר לראות, למשל, כי לכל ועדה קיים גוף או יישות שהם ה"מקום" (המקור), שממנו נובעות הרשות והזכות לקיומה של הוועדה (הסמכות), וכי מידת הסמכות תלויה בגוף חיצוני ו/או בחברי הקבוצה עצמם.

מקור הסמכות

בהתייחס ל**מקור**, יש לברר מהיכן הקבוצה שואבת את סמכותה. קבוצה ש"נולדה" עקב החלטה של גוף או ארגון חיצוני, **מקור סמכותה חיצוני**. לחילופין, אם חברי הקבוצה החליטו בעצמם על הקמתה והפעלתה של הקבוצה, **מקור הסמכות הוא פנימי**. המושג "מקור הסמכות" נולד בהקשר של סוגיות שלטוניות וכן בהקשרים נוספים. בשער זה אנו משתמשים בו בהקשר של קבוצות משימתיות.

מידת הסמכות

מידת הסמכות משמעה אלו סמכויות יש בידי הקבוצה לקביעת מטרות, הרכב, לוח זמנים, ועוד. כשמקור הסמכות הוא פנימי, לקבוצה יש מידת סמכות גדולה יותר. כשמקור הסמכות הוא חיצוני, יכול להיות מצב שבו לקבוצה תהיה סמכות רבה, כלומר אפשרות לקבוע את המטרות, ההרכב וסדר היום, אך יכול להיות גם מצב שבו לקבוצה תהיה סמכות מועטה בלבד או שלא תהיה לה סמכות כלל, בגלל שכל הסמכויות ישארו בידי מקור הסמכות החיצוני.

בקבוצה שבה רוב הסמכות בידי מקור חיצוני, חופש הפעולה של חבריה מועט ביותר. מצב זה גורם לחברי הקבוצה להפעיל "ראש קטן", המונע גדילה והתפתחות אישית.

ראייה אובייקטיבית

ברוב הקבוצות המשימתיות קשה להגדיר במדויק את מידת הסמכות הניתנת לחברים, וזאת ממספר סיבות:

1. במקרים רבים הסמכויות אינן ברורות. בקבוצות רבות מקורות הסמכות החיצוניים נמנעים, אם במודע ואם לאו, להגדיר בצורה חד־משמעית את סמכויותיה של הקבוצה. מצב זה יוצר קשיים בתפקוד הקבוצה. לדוגמה, לאחר מספר ישיבות התברר לחברי הקבוצה כי הם אינם עצמאים לקבל החלטות וכי עליהם להגישן לראש הרשות לאישורו הסופי. חברי הקבוצה התנגדו לכך בתוקף וטענו, כי הסיכום היה שהם מחליטים ולא זקוקים לאישור נוסף. נציג הרשות העמיד אותם על טעותם בטענה כי לפי הבנתו, סוכם שתפקידם להמליץ בלבד. כל צד עמד על שלו ולא הסכים להתפשר.

2. לעתים, חלק מהסמכויות נמצא בידי גוף חיצוני וחלק מועבר לידי חברי הקבוצה או נלקח על־ידם. במצב כזה לא תמיד ברור איזו סמכות נמצאת אצל איזה גורם. למשל, ישנן קבוצות שבהן הגורם החיצוני קובע את המטרה והתוצר ואילו בסמכות הקבוצה לקבוע את הרכב המשתתפים ונוהלי העבודה.

3. לעתים, יש דינמיות במהלך תפקוד הקבוצה, וחלק מהסמכויות מועבר במהלך הזמן מהגוף החיצוני לחברי הקבוצה ולהפך. למשל, כאשר גוף חיצוני אחראי על המטרה, הרכב המשתתפים, לוח הזמנים ונוהלי העבודה, אך לאחר תקופה מסוימת הוא מעביר לחברי הקבוצה חלק מסמכויות אלה.

ראייה סובייקטיבית

בכל תרבות קיימים דפוסים ייחודיים ביחס לסמכות. תרבויות שונות יתפסו את הסמכות כבלתי־ניתנת לערעור ואחרות יתקשו לקבלה או יהיו בקונפליקט אתה. מכאן, ש**ההיבט הסובייקטיבי** מושפע בצורה ניכרת מההשתייכות התרבותית של כל אחד מחברי הקבוצה.

יש משמעות לדרך שבה **כל אחד מחברי הקבוצה** תופס את מקור סמכותה. האם הם מכירים, מודעים ומקבלים את מקור הסמכות **האובייקטיבי** והפורמלי? האם הם מקבלים את היקף הסמכות? ייתכן מצב שבאופן מובהק הסמכות היא חיצונית, אך חלק מחברי הקבוצה לא מכיר במצב וחש כי יש לקבוצה את מלוא הסמכויות. ייתכן מצב הפוך, שבו לחברי הקבוצה יש מלוא הסמכויות לפעול, אך הם תלויים בסמכות חיצונית. למשל, באחת הקבוצות העובד הקהילתי היה בטוח כי לחברים יש חופש תמרון גדול ואילו הם הרגישו תלות גדולה בו ובממסד. מצב זה גרם לחוסר התקדמות ולוויכוחים רבים על מותר ואסור. רק לאחר קיום דיאלוג בין חברי הקבוצה בנושא מקור הסמכות ומשמעותו לגביהם, יכלו להמשיך במשימותיהם.

סמכות, דמוקרטיה ופיתוח קהילה – האם יש קשר ביניהם?

תנאי הכרחי לפיתוח קהילה הוא שותפות ומעורבות של חבריה בקבלת החלטות בנושאים כמו: קביעת מדיניות, חלוקת משאבים, תכנון, ביצוע והערכה של תכניות. עוצמתה של קבוצה ניכרת בהצלחתה לפתח מנהיגות מייצגת, החותרת להשגת מטרות מוגדרות, תוך הידברות, שותפות והדדיות.

קיים קשר הדוק בין פיתוח קהילה ופיתוח ערכים דמוקרטיים לבין סמכות הקבוצה. קבלת סמכות תורמת לפיתוח חברה דמוקרטית המאפשרת התנסות בשיתוף פעולה, תוך הכרה בתלות הדדית בין חברי הקבוצה.

לאור האמור לעיל, המסקנה היא, שככל שלקבוצה יש סמכויות רבות יותר, כך מתרחש תהליך העצמה שמגדיל את יכולתם של חברי הקבוצה לפעול ולהגיע לתוצאות המצופות.

בהקשר זה ראוי להתייחס למספר הנחות:

1. בכל אדם קיים פוטנציאל של עוצמה, אשר שואף להגשמה. התנסות בתהליכים דמוקרטיים תסייע למימוש הכוחות החבויים של חברי הקבוצה ותפתח את אמונתם ביכולתם לשנות מציאות אישית, חברתית וקהילתית (שימרון, מתוך רוזנוסר ונתן, 1997).
2. קבלת סמכות תורמת לפיתוח חברה דמוקרטית וזאת על־ידי הגברת מעורבותם של האזרחים בתהליכים המשמעותיים להם, תוך לקיחת אחריות על הנעשה בקהילתם. הקבוצה, כמיקרוקוסמוס של הקהילה וכיחידת עבודה בסיסית, מהווה מודל לחיקוי. דבר זה עשוי להגביר את האמונה והרצון של חברי הקהילה ביכולתם לשנות את יחסי הכוחות ולפעול לקידומה של הקהילה.
3. הקבוצה עצמה יכולה לשמש "מגרש אימונים" ללקיחת אחריות, לביטוי דעות שונות ולפיתוח דיאלוג בין משתתפים בעלי עניין ותרבות שונים, כמו גם להתנסות בתהליכים של בחירות וקבלת החלטות בקבוצה.

לסיכום, את המשתנה של מקור ומידת הסמכות אפשר לתאר על פני הרצף הבא:

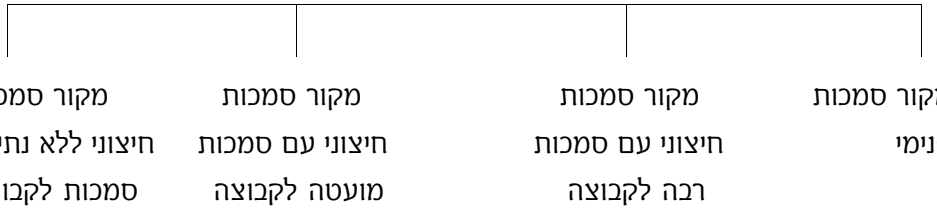
1. **מקור סמכות חיצוני ללא הענקת סמכויות מהותיות לקבוצה:** מקור סמכות חיצוני יזם את הקמת הקבוצה ולחבריה אין סמכות לקבוע את הדברים המהותיים. רוב הדברים מוכתבים על־ידי הסמכות החיצונית: המטרות, התוצר, הרכב המשתתפים, לוח הזמנים ונוהלי העבודה.

2. **מקור סמכות חיצוני המעניק סמכויות מועטות לקבוצה:** מקור סמכות חיצוני יזם את הקמת הקבוצה והעניק סמכויות מועטות לחברי הקבוצה. למשל, לקבוע נוהלי עבודה.

3. **מקור סמכות חיצוני המעניק סמכויות רבות לקבוצה:** מקור סמכות חיצוני יזם את הקמת הקבוצה והעניק את רוב הסמכויות לחבריה.

4. **מקור סמכות פנימי:** חברי הקבוצה יזמו בעצמם את הקמת הקבוצה וכתוצאה מכך, יש להם את מלוא הסמכות לקבוע את המטרות, התוצר, הרכב המשתתפים, לוח הזמנים ונוהלי העבודה.

מקור ומידת הסמכות (C)



מה הקשר?

עד כה תארנו את שלושת המאפיינים בהיבט אובייקטיבי וסובייקטיבי. **עתה, נציב את שלושת המאפיינים יחד ובאמצעותם נקבע את הצורך בדיאלוג ומהותו בקבוצות השונות**. מודל זה, אשר אינו מתיימר להיות מודל מחקרי, אלא מודל עזר, יאפשר לקורא למקם את הקבוצה הספציפית על פני שלושת המאפיינים שתוארו לעיל.

השילובים נעשו על־פי המשקל השונה שניתן לכל אחד מהמאפיינים מבחינת חשיבותם והשפעתם על הצורך בקיום תהליך דיאלוגי בקבוצה. כאשר משלבים את שלושת המאפיינים יחד, בכל השילובים האפשריים, מתקבלים שמונה מצבים. שמונת המצבים שמתוארים להלן מופיעים בסדר עולה לגבי הצורך והאפשרות לקיים תהליך דיאלוגי. במצב הראשון, הצורך יהיה מזערי ובמצב השמיני הצורך יהיה מרבי ואף הכרחי.

מצב	המאפיינים	מידת הצורך בדיאלוג
1	♦ הרכב הומוגני ♦ השפעת התוצר מועטה ♦ סמכות חיצונית	במצב זה, הצורך בקיום תהליך דיאלוגי קבוצתי הוא **מזערי**. אף אחד משלושת הגורמים אינו מצריך בהכרח קיומו של תהליך דיאלוגי. לדוגמה, קבוצת נשים מתנדבות, ממעמד בינוני, השייכות לאותה ארץ מוצא, אשר הטילו עליהן ארגון ערב התרמה. המטרה והנהלים נקבעו מראש על־ידי הגוף הממנה.
2	♦ הרכב הומוגני ♦ השפעת התוצר מועטה ♦ סמכות פנימית	במצב זה, הצורך בדיאלוג הוא **מועט**, בשל העובדה, שאמנם הסמכות היא פנימית, אבל ההרכב הוא הומוגני והשפעת התוצר מועטה. לדוגמה, קבוצת נשים ממעמד בינוני החליטה לקחת על עצמה פרויקט שהתוצאות לא קשורות ישירות אליהן, והן מחליטות על הכל (תפקוד, מטרות, סדר יום וכו').
3	♦ הרכב הומוגני ♦ השפעת התוצר רבה ♦ סמכות חיצונית	המעורבות האישית עלולה לגרום להיווצרות מתחים בין חברי הקבוצה וכתוצאה, הצורך בתהליך דיאלוגי הוא **מועט עד בינוני**. במצב בו חברי הקבוצה ירגישו שהם חייבים לקיים דיאלוג כדי להתקדם, עלול להופיע קונפליקט עם הסמכות החיצונית, אשר תנסה למנוע אותו. לדוגמה, אחות בתחנה לבריאות המשפחה הקימה ועדת נשים יוצאות אתיופיה כדי לקדם תכניות בריאות בתוך העדה האתיופית.
4	♦ הרכב הומוגני ♦ השפעת התוצר רבה ♦ סמכות פנימית	במצב זה, הצורך בדיאלוג הוא **בינוני**, מפני שהתוצר קרוב ומשפיע על חברי הקבוצה באופן אישי. חברי הקבוצה לא צריכים לקבל אישור מסמכות חיצונית על פעולותיהם והחלטותיהם. לדוגמה, קבוצת עולים מחבר העמים מתארגנת כדי להקים ספרייה למען צעירים ומבוגרים בשפה הרוסית.

מצב	המאפיינים	מידת הצורך בדיאלוג
5	♦ הרכב רב־תרבותי ♦ השפעת התוצר מועטה ♦ סמכות חיצונית	ההרכב הרב־תרבותי גורם לצורך **בינוני עד גבוה** בדיאלוג. הסמכות החיצונית היא הקובעת ועל רקע זה ייתכן קונפליקט בין הקבוצה לסמכות החיצונית. לדוגמה, ועדה שהוקמה על־ידי האוצר בהשתתפות דתיים וחילונים, עולים ווותיקים, לקביעת שכר הלימוד באוניברסיטה.
6	♦ הרכב רב־תרבותי ♦ השפעת התוצר מועטה ♦ סמכות פנימית	בגלל ההרכב הרב־תרבותי, נוצר צורך **גבוה** בדיאלוג. אמנם השפעת התוצר מועטה, אך הצורך מתחזק בשל העובדה שהסמכות היא פנימית. לדוגמה, קבוצה רב־תרבותית אשר הוקמה במסגרת ארגון אמנסטי ורוצה לארגן פעילות למען זכויות אדם.
7	♦ הרכב רב־תרבותי ♦ השפעת התוצר רבה ♦ סמכות חיצונית	בגלל ההרכב הרב־תרבותי, קיים צורך **רב** בדיאלוג, אשר מתגבר בשל הקשר הישיר של חברי הקבוצה לתוצר. ההסתייגות יכולה להיות הסמכות החיצונית שאולי תרצה להימנע מתהליך שכזה וכאן עלול להיווצר קונפליקט. לדוגמה, חברת עמידר הקימה, באמצעות עובד קהילתי, קבוצה בהרכב רב־תרבותי למען ניקיון השכונה. לחברי הקבוצה הנושא משמעותי ביותר שכן הם גרים בשכונה. חברת עמידר רוצה לראות תוצאות בהקדם האפשרי ואילו הקבוצה, בגלל שונות חבריה, מרגישה צורך לעבור תהליך דיאלוגי, כדי להגיע להסכמות.
8	♦ הרכב רב־תרבותי ♦ השפעת התוצר רבה ♦ סמכות פנימית	זהו הצירוף הבולט ביותר של צורך **מרבי** בתהליך דיאלוגי. ההרכב הוא רב־תרבותי, יש קשר ישיר והשפעה רבה של התוצר על חברי הקבוצה והסמכות שלהם היא פנימית, כלומר היא מחליטה על הכל (תפקוד, מטרה וכו'). לדוגמה, קבוצה רב־תרבותית, המורכבת ממגזרים שונים, קמה בשכונה, ממנה את עצמה לטפל בנושא הקשור אליה באופן ישיר ומשפיע עליה. נוצר צורך מרבי בדיאלוג ובלעדיו בדרך כלל לא תושג התקדמות.

חששות וחרדות

מודל להפעלת קבוצות משימתיות משלב גישה משימתית המאפיינת פעילות במסגרת ועדה או צוות "רגיל" יחד עם גישה תהליכית המאפיינת יצירת דיאלוג. כל בעל תפקיד הקשור לקבוצה (יו"ר, חבר, רכז, מנחה וכד'), ימצא עצמו מתלבט וחושש האם וכיצד יוכל מודל זה לסייע לו לתמרן בין ההיבט התהליכי־דיאלוגי להיבט המשימתי. להלן נמנה כמה חששות והתלבטויות הקשורים במודל המשולב. בהמשך, נציע כלים שיכולים להפיג חששות אלו.

שונות אישית, זהותית ותרבותית

כאמור, הסוגייה של ההרכב האנושי מתייחסת לשונות או לאחידות התרבותית בין חברי הקבוצה. כאשר הרכב המשתתפים **מכוון לזהויות** של חברי הקבוצה ומקפיד על מתן ייצוג לכל הזהויות והצרכים, הוא מקנה ביטחון אישי־זהותי לכל משתתף. עם זאת, תהליך זה עלול לעורר חרדה מפגיעה ומאובדן הסולידריות הקבוצתית, שבלעדיה יהיה קשה להשיג את המטרה, מאחר שניתנת תשומת לב יתרה לכל הזהויות במקום להתלכד סביב זהות קבוצתית משותפת.

כאשר התהליך **מכוון למשימה** ואין התייחסות מספקת לזהויות השונות של חברי הקבוצה, לכאורה נראה כי מתקדמים מהר לעבר השגת המטרה, אך עם זאת עלולות להתעורר חרדות בקרב המשתתפים שמא "יבלעו" בתוך הקבוצה וזהותם האישית־חברתית לא תבוא לידי ביטוי.

מצב זה, על־פי פרויד, יוצר פרדוקס בכך שמצד אחד, הקבוצה מבוססת על אנרגיות המובאות אליה על־ידי חבריה כפרטים, אך מצד אחר היא מאוימת על־ידי האינדיבידואליות, אשר באופן פרדוקסלי מתפתחת רק כאשר חברי הקבוצה משקיעים עצמם באופן מלא בקבוצה שאליה הם משתייכים. השקעה זו מערערת את האינדיבידואליות של החברים (פרויד, מתוך Smith, 1987).

על פרדוקס זה אפשר להתגבר כאשר בהרכב המשתתפים בקבוצה מיישמים במקביל את שני התהליכים המתוארים לעיל, המכוונים לזהויות ולמשימה.

אובדן האובייקטיביות והמקצועיות

כאשר קיימת קירבה רבה של חברי הקבוצה לתוצר, יש רמת מעורבות גבוהה יותר, השקעה רבה יותר ומוטיבציה לפעול. במצב זה, החרדה היא מאובדן האובייקטיביות. מאידך, כשיש ריחוק מן התוצר, קיימת אמנם יכולת רבה יותר להיות אובייקטיבים, אך מתעוררת חרדה מאובדן אחריות ואכפתיות ואף ירידה במודעות לנושא שסביבו קמה הקבוצה.

גם בעניין זה, מומלץ למצוא את האיזון הנכון בין הרצון לשמור על אובייקטיביות לבין השאיפה לקיומו של קשר אישי לתוצר.

אוטונומיה מול סמכות חיצונית

כאשר הסמכות היא חיצונית, יש לחברי הקבוצה ביטחון לפעול ואפשרות להעביר את האחריות לסמכות. הפחד הוא שהסמכות תגביל ותמנע העצמה, מה שישפיע על פעולת הקבוצה. ביטוי מובהק לכך הוא כאשר הקבוצה מעוניינת לקיים תהליך דיאלוגי והסמכות החיצונית אינה מאפשרת זאת, בשל החשש שהחברים לא יעמדו במשימה. מאידך, כאשר הקבוצה פועלת לקבלה או ללקיחה של סמכות פנימית רבה יותר, יש בכך אלמנט ברור של העצמה, דמוקרטיה והתפתחות, אך קיים גם פחד של החברים מלקיחת אחריות על תוצאות ההחלטות שלהם. בנוסף, יש חרדות שמא הסמכות החיצונית לא תקבל את התוצר הלא מצופה והחדשני.

מצב זה לא חייב להסתיים בקונפליקט בלתי־פתיר. יש למצוא את האיזון הנכון בין הסמכות החיצונית לבין האוטונומיה של הקבוצה.

לסיכום, בתאור החששות והחרדות נראה כאילו כוחות שונים מושכים לעבר כיוונים מנוגדים. אך, למעשה, לא כך הוא. המתכון הנכון הוא לשמור על איזון בכל אחד מהמצבים המתוארים. איזון כזה יפחית חששות וחרדות וינווט את חברי הקבוצה לפעילות מוצלחת ואיכותית.

פרק 3: ניהול ועדות וקבוצות משימתיות בעלות אפיונים רב־תרבותיים

מבוא

בפרק זה בחרנו להתייחס לסוגיות מרכזיות הקשורות לניהול אופטימלי של קבוצה משימתית. סוגיות אלו דורשות התייחסות מיוחדת בגלל אופיה הרב־תרבותי של הקבוצה (בלי להמעיט בחשיבות של סוגיות רלוונטיות אחרות).

הסוגיות הן:

- תפיסות נפוצות לגבי תפקוד הקבוצות.
- כללי מסגרת (Setting).
- חוזה.
- קבלת החלטות וייצוגיות.
- תפקידים בקבוצה, כולל הדינמיקה וההשפעה ההדדית בין בעלי התפקידים.
- קשיים ובעיות מיוחדות בניהול קבוצה משימתית.

המאפיינים אשר הוגדרו ותוארו בפרקים הראשון והשני עומדים בבסיס הסוגיות שאליהן בחרנו להתייחס בניהול קבוצה. מאפיינים אלו כוללים את **ההרכב האנושי בקבוצה**, **השפעת התוצר החיצוני על חברי הקבוצה ומקור הסמכות של הקבוצה**. בפרק זה הם יופיעו לעתים בהקשר מובהק ולעתים בצורה מרומזת בלבד.

תפיסות נפוצות המקשות על דיאלוג בקבוצה משימתית

קיימות שלוש תפיסות מקובלות לגבי תפקוד **קבוצות משימתיות**, העלולות להקשות על קיום תהליך דיאלוגי רצוי בהן ועל מיצוי הפוטנציאל שלהן. הכרה בקיומן, במשמעותן ובהשפעתן של תפיסות אלה על מבנה הקבוצה ואופי פעולתה, חיונית ליצירת שינוי בגישתם של חברי הקבוצה.

1. העבודה צריכה להיות מכוונת בעיקר "החוצה"

לרוב, משימת הקבוצה היא להשפיע על מה שקורה מחוץ לחדר הדיונים. למשל, מטרת הקבוצה היא הקמת בית־ספר חדש ביישוב או יצירת שינוי במערכת הבריאות. רבים מהמשתתפים סבורים שיש למעט בתהליכים "פנימיים" (דיאלוג, התייחסות לצרכים אישיים וכד', שתפקידם, בין היתר, לגרום לשינוי וללמידה בקרב המשתתפים), בגלל שאלה מסיטים את הדיון מהמטרה המרכזית שלשמה הוקמה הקבוצה. החברים חוששים שתהליכים "פנימיים" גורמים בזבוז זמן, עיכוב בקבלת החלטות ודשדוש במקום.

חשוב לציין, כי יש קבוצות שלצורך הפעלתן מקובל ללמוד את הנושא הרלוונטי, למשל בתחום האורבני. במקרה זה, הלמידה אינה מוגדרת כעבודה פנימה, אלא כחלק מתכני הקבוצה. התוצאה תתבטא בהפנמת מידע מקצועי על־ידי חברי הקבוצה ולא בשינוי ברגשות או ביחסים הבין־אישיים.

2. אין להתייחס לשונות שבין המשתתפים

על־פי תפיסה זו, יש לגיטימציה להתייחס לשונות הנובעת מתפקידם של חברי הקבוצה, כמו יו"ר, רכז, רושם פרוטוקול, או מייצג של ארגון, מגזר או מקצוע. התייחסות לשונות הנובעת מזהות אישית או קבוצתית־תרבותית (מגדרית, אתנית, דתית, לאומית וכד'), נחשבת לעתים קרובות כהפרעה לתהליך המיועד להשגת התוצר שלשמו קמה הקבוצה. למשל, התייחסות לעובדה שנציג ארגון מסוים הוא אישה, או שחבר ערבי כותב את הפרוטוקול, או שרוב חברי הקבוצה הם ממוצא אשכנזי ותפקודם מושפע מזהויותיהם אלו, עלולה להיתפס כהפרעה מיותרת לדיונים. הדגשת השונות, גם אם זו "רשמית" (מין, עדה, לאום וכו'), במצבים קונפליקטואליים או בעת חילוקי דעות, עלולה לאיים על עצם קיום הקבוצה. לכן עיסוק בסוגיות על רקע אישי־תרבותי נתפס כלא־רלוונטי.

3. להגדיל את הסמכות הפנימית ולהקטין את האחריות

באופן עקרוני, סמכות מלווה ברמה מקבילה של אחריות. אך לעתים קרובות, חברי הקבוצה "שמחים" להיות בעלי סמכויות, אך לא בהכרח רוצים לקבל על עצמם גם את האחריות, בגלל החשש מכישלון.

לחברי הקבוצה חשוב לקבל החלטות, לקבוע מדיניות ולהיות שותפים משמעותיים לתהליכים אלה. לגביהם, לעתים, לא קיימת זיקה בין סמכות ואחריות והם אינם מודעים לעובדה כי ריבוי סמכויות כולל גם אחריות, הן לכישלונות והן להצלחות.

כללי מסגרת – Setting

הצורך בקביעת כללי מסגרת בולט במיוחד במפגש בין תרבויות שונות. במפגש זה, שהוא לעתים ללא גבולות ברורים, קיימת חשיבות רבה לקיומם של נהלים קבועים אשר מפחיתים את העמימות הראשונית.

כללי המסגרת כוללים:

- **מקום המפגש**

1. ממד הנייטרליות: בחירת מקום אשר מקובל על כולם, מקום שלא ייחשב כשייך לאחת הקבוצות ויהווה איום על האחרות. אם המקום אכן מזוהה עם אחת הקבוצות, רצוי לקיים את המפגשים בסבב, אך ורק תוך הסכמה, כל פעם במקום אחר הנחשב כמזוהה עם אחת הקבוצות. תופעה זו נפוצה בעיקר כאשר הקבוצות מורכבות באופן מובהק משתי תרבויות הנמצאות בקונפליקט.
2. סידור החדר וצורת הישיבה: יש לשים דגש על יצירת אווירה חמה ומקבלת ועל תקשורת זורמת בין החברים. לכן, מומלץ לשבת במעגל, כדי לאפשר קשר עין בין כל המשתתפים.

- **תדירות ומשך המפגשים**

שמירה על מסגרת הזמן ועל תדירות המפגשים נותנים למשתתפים שליטה זהה על התהליך ומאפשרים יחס שוויוני בין המשתתפים וכלפי התהליך. חשוב שהמפגשים יהיו בתדירות קבועה ושלא יהיה פער גדול בין מפגש למפגש. כמו כן, חשוב לשמור על מסגרת קבועה של אורך המפגשים, להגדיר מראש שעת התחלה וסיום של המפגשים וכן לקבוע מראש תאריכים לקיום כל מפגש. בקבוצות בעלות הרכב רב־תרבותי, יש לזכור כי ממד הזמן נתפס באופן שונה בתרבויות שונות, עובדה שעלולה ליצור במפגשים מתחים וכעסים בין־אישיים. לכן, חשוב להגדיר מראש ובהסכמה את מסגרת הזמן ביחס לכל מפגש.

- **נוהלי עבודה**

  מומלץ לעבוד על־פי מודל קבוע ומוסכם, הכולל נהלים ביחס לקביעת רשות הדיבור, קבלת ההחלטות (הצבעה, בניית קונצנזוס וכו'), ועוד.

- **הגדרת התפקידים** (פירוט בהמשך)

  על תפקידי היו"ר, הרכז ובקבוצה משימתית גם היועץ, ראו בהמשך, עמ' 163־166.

לאופן שבו הקבוצה המשימתית פועלת, כבר מהשלבים הראשונים להקמתה, יש השפעה על המשך תפקודה. לכן, ישנה חשיבות רבה לגיבוש כללי המסגרת כבר בשלב הראשון, בשיתוף עם חברי הקבוצה ותוך גילוי גמישות ורגישות לצרכים ולשונות התרבותית שביניהם. לאחר קביעתם, כללים אלה יהפכו לחלק קבוע ואינטגרלי של פעילות הקבוצה. מומלץ לבחון מדי פעם את היעילות והאפקטיביות של כללי המסגרת, **כמסייעים לאיזון בין התהליך הדיאלוגי לבין ביצוע המשימה**. הערכה זו צריכה להתבצע על־ידי כל חברי הקבוצה, בצורה מתואמת, כחלק מהחוזה הבסיסי שנערך ביניהם.

החוזה

בכל קבוצה משימתית, כבר בשלב הראשון להפעלתה, יש לערוך חוזה בכתב או בעל־פה. החוזה כולל: ציפיות הדדיות, הגדרת מטרות, תפקידים, סמכויות, אחריות ונהלים, וכן את ממד הסודיות.

בקבוצה שמשלבת דיאלוג, מוצע להרחיב את החוזה ולדון בפרטיו בפגישות הראשונות. יש לקחת בחשבון את הרכיבים של כל קבוצה והמאפיינים הייחודיים שלה. הדיון בחוזה המורחב מהווה חלק בלתי־נפרד מהתהליך הדיאלוגי שבין חברי הקבוצה.

החוזה שבין חברי הקבוצה חייב להתייחס לנקודות הבאות:

1. **ההרכב הרב־תרבותי של הקבוצה:** מאחר שהמאפיין הדומיננטי הוא ההטרוגניות התרבותית, חשוב להכיר את חברי הקבוצה הן כפרטים והן כמייצגי תרבויות שונות. בנוסף, יש להצביע על השונות ועל הדמיון שבין חברי הקבוצה, אשר יכולים לקדם או להקשות על השגת מטרות הקבוצה.

2. **משימה ותהליך:** התייחסות למשימה ולתהליך כהיבטים לגיטימיים המשלימים אחד את השני, מאפשרת לבדוק עד כמה וכיצד מגמישים את סדר היום ולוח הזמנים, כדי להתאימם לתהליך הרצוי בקבוצה. כמו כן, יש להתייחס בחוזה להיקף ולמהות התהליך הדיאלוגי הרצוי בקבוצה.

3. **הצורך בקביעת כללי מסגרת ברורים:** קיימת חשיבות לקביעת כללי מסגרת מוסכמים המגדירים את פעילות הקבוצה. כך תיווצר תחושת ביטחון אצל חברי הקבוצה ותהיה פתיחות רבה יותר לתהליכים המוגדרים בכללי המסגרת. דוגמה לכך ניתן למצוא, למשל, בסוגייה של קביעת סדר היום. יש להגדיר בחוזה כיצד נקבע סדר היום, מתי ועל־ידי מי. אפשר לקבוע מראש שחריגה מסדר היום אפשרית רק אם מתברר שהתנאים השתנו ושהנושא לדיון אינו רלוונטי עוד.

4. **למידה אישית וקבוצתית:** קבוצה חייבת לאפשר קיומו של דיאלוג שמטרתו למידה אישית וקבוצתית של חברי הקבוצה. למידה אישית מתייחסת לברור הזהות האישית־תרבותית של כל חבר בקבוצה. למידה קבוצתית היא פועל יוצא של התהליך האינטראקטיבי שמתרחש בין החברים. באמצעות למידה משני סוגים אלה תוכל הקבוצה לקבל החלטות ראויות ולחזק את האמונה של החברים בעצמם וביכולותיהם.

קבלת החלטות וייצוגיות

תהליך קבלת החלטות טבוע במהותן של קבוצות משימתיות. בדרך כלל, הדרך שבה מתקבלות ההחלטות היא קודם כל השמעת הדעות בנוגע לנושא הנדון. לאחר מכן, מתקיימים דיון והצבעה על העמדות השונות, ודעת הרוב מתקבלת. לעתים, בגלל חוסר זמן או חוסר רצון, תהליך הצגת הדעות השונות והדיון שבעקבותיו נתקעים ומייד עוברים להצבעה ללא דיונים רציניים. במקרים אחרים מתקבלת החלטה ללא הצבעה, על סמך התרשמות שדעת הרוב נוטה לכיוון מסוים. המחיר בשני המקרים האלה הוא יצירת מיעוט ממורמר או שני מחנות יריבים המחכים ל"סיבוב הבא".

התהליך של השמעת דעות, דיון והצבעה הוא מקובל ונורמטיבי, ומחזק את הגישה הרציונלית בקבלת החלטות, המעוררת לעתים את הרושם שחברי הקבוצה מגלים קור רוח

ואובייקטיביות. אפילו אם הרציונליות הייתה אידיאל — המבוסס בעיקר על תפיסה מערבית — שמן הראוי לשאוף אליו, עדיין עומדת בעינה העובדה, שבני אדם מתרבויות שונות, הנתונים לרגשות ולמניעים בלתי־מודעים, אינם יכולים להגיע, אלא לעתים רחוקות, לאי־מעורבות רגשית בקבלם החלטות הנוגעות לאינטרסים החיוניים שלהם, של ארגוניהם או של השתייכותם התרבותית (Janis, 1988).

הייחודיות של תהליך קבלת החלטות

קבוצה משימתית, המשלבת תהליכי דיאלוג, מבוססת על שונות, שמתייחסת לא רק לדעות שונות, אלא גם לרובד של השונות התרבותית, עם כל **ההיבטים האמוציונליים** שמתלווים אליה. שונות תרבותית זו משפיעה על דעותיהם של חברי הקבוצה ועל התייחסותם איש אל רעהו. במצב כזה מתעצם הסיכוי שיופיעו דעות שונות ואפילו מנוגדות.

תהליך קבלת ההחלטות חייב להתייחס להיבטים של שונות תרבותית, כדי לאפשר:

- ייצוגיות של השונות, באמצעות הזמנה של כל אחד מחברי הקבוצה להביע דעה בנושא הנדון. פנייה ישירה לחברי הקבוצה השותקים, לאלה שאינם מרוצים או לאלה שמפריעים לתהליך, בהנחה שהם מרגישים שאינם מיוצגים כראוי, והזמנתם להביע את עמדתם, יחזקו את תחושת השייכות של כל משתתף בקבוצה.
- תהליך אינטראקטיבי, שבו כל משתתף יכול לנסות ולשכנע את החברים האחרים בקבוצה בדבר נכונותה של דעתו שלו. בתהליך אינטראקטיבי יש אפשרות להכיר את הצרכים ואת הדברים שבאמת חשובים לכל צד. במצב כזה, הן הרוב והן המיעוט, חווים תהליך של דיון מעמיק ואיכותי שמאפשר לכולם להביע את דעתם.

חשוב ליישם ארבעה עקרונות בסיסיים בקבלת החלטות בקבוצה משימתית, כפי שמוצע על־ידי Kaner et al. (1996) בספרם: *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*.

1. **השתתפות מלאה:** עידוד כל חבר להביע את דעתו בנושא הנדון. בצורה זו, אנשים מעזים יותר להעלות נושאים טעונים. הם לומדים כיצד להעלות רעיונות שנמצאים רק בתחילת דרכם ומתרגלים לעובדה שיש מגוון של דעות ורקעים בתוך הקבוצה שלהם.

2. **הבנה הדדית:** כדי להגיע להסכמה, החברים צריכים להכיר בלגיטימיות של הצרכים והמטרות של כל משתתף. תחושה בסיסית זו של קבלה והבנה היא המאפשרת לאנשים לפתח רעיונות אשר משלבים את נקודות ההשקפה של כולם.

3. **פתרונות כוללניים:** פתרונות אלו משלבים בין התפיסות והצרכים של כל חברי הקבוצה. פתרונות שהטווח שלהם רחב, כוללים את הדעות והאמיתות לא רק של הזריזים, המתבטאים ברהיטות, החזקים ביותר ובעלי ההשפעה, אלא גם את הדעות והאמיתות של אלו שחושבים לאט, הביישנים והחלשים. כלומר, לכל משתתף יש תרומה לפתרון הקבוצתי (Everybody has a piece of the truth).

4. **אחריות משותפת:** בקבוצות משימתיות, החברים מרגישים תחושה חזקה של אחריות ליצירת הסכמות המקובלות על כולם. הם מכירים בכך שהם חייבים ליישם את ההצעות שהם מעלים, כך שהם עושים כל מאמץ לקבל תגובות והתייחסויות לפני שהחלטות סופיות מתקבלות.

עיקרון נוסף, שיש להחליט עליו עם תחילת פעילותה של הקבוצה, הוא **כיבוד ההחלטות המתקבלות**. זאת, בשל העובדה שבקבוצה (בעיקר עם הרכב רב־תרבותי מובהק) עשויות להופיע תפיסות שונות על משמעותם של הסכמים ויישומן של החלטות.

קבלת החלטות בקונצנזוס

המושג "קבלת החלטות בקונצנזוס", לפי הדעה הרווחת, כולל בחובו שני מושגים. הראשון: consensus (קונצנזוס). המקור בלטינית consentire — להסכים — הוא שילוב של con, שפירושו "עם" או "ביחד עם", והשני sentire, שפירושו "להרגיש".

המושג unanimity (פה אחד) מורכב מהמילה unus, שפירושה "אחד" ו־animus, שפירושה "נפש".

לפי גישה זו, קבוצה אשר מגיעה להסכמה על־ידי קונצנזוס היא קבוצה הפועלת כנפש אחת. קונצנזוס, אם כן, משמעותו שכל חברי הקבוצה מסכימים בצורה חופשית עם ההחלטה ותומכים בה. אם חבר אחד לא מסכים עם ההצעה — אין קונצנזוס.

פירוש הדבר, שלכל אחד **יש זכות וטו** וכל אחד יכול למשוך את התהליך הקבוצתי עד לשביעות רצונו. חבר בקבוצה, במיוחד בקבוצה משימתית, אשר מרגיש שהאינטרסים והרגשות שלו לא נלקחו בחשבון בצורה מספקת בתהליך, יכול לגרום לעיכוב ללא סוף. זכות הווטו לכל חבר גורמת לתהליך קבלת החלטות ארוך ומתיש, שדורש עבודה קשה עד שמגיעים למצב שכל אחד מחברי הקבוצה תומך בהחלטה או בפתרון המוצע ואף אחד לא יטיל זכות וטו ויעכב את קבלת ההחלטות.

הסכמה פה אחד — רעיון מצוין, אבל האם הוא מעשי?
אנשי מקצוע רבים הגיעו למסקנה, כי קונצנזוס במובן של הסכמה "פה אחד" — אינו מעשי. לפי Doyle (1998), קונצנזוס מושג כאשר כל אחד בקבוצה "יכול לחיות" עם ההחלטה מבלי להרגיש תחושות של קיפוח או שנאלץ להתפשר.

החוקרים Kaner (1996), Justice (1999) ואחרים המליצו על יצירת אווירה של קונצנזוס, אשר מטרתה להגיע להחלטה שכל חברי הקבוצה יכולים לתמוך בה בעקבות שמיעת הדעות השונות ותוך כבוד הדדי.

בקונצנזוס, אם כן, **אין הכוונה** שכל אחד מסכים באופן מוחלט עם ההחלטה, אלא שכל אחד מוכן לתמוך בה. כנאמר, קונצנזוס הוא תהליך המאפשר את ההשתתפות המרבית של כל חברי הקבוצה הן ברעיונות והן ברגשות.

לדוגמה, כאשר ועדה "מרגישה" או "חושבת" שהיא קרובה להשיג קונצנזוס, יכול חבר קבוצה לבקש לערוך בדיקה נוספת של ההחלטה ולאפשר לכל אחד להציג שוב את עמדתו. מצב זה מונע את האפשרות שבה אי־התייחסות של חלק מהחברים מתפרש כהסכמה עם הרוב.

מומלץ להשתמש בתהליך של קונצנזוס תוך כדי הדיונים ולא רק בסופם, בשלב שבו חברי הקבוצה בוחרים את החלופה העדיפה.

ישנן לא מעט החלטות שבהן אין צורך להשתמש בתהליך של קונצנזוס, משום שהחלטות אלה אינן קשורות לנושאים המהותיים שבגללן הוקמה הקבוצה.

השימוש בתהליך של קונצנזוס מגביר את אפקטיביות הקבוצה המשימתית בממדים הבאים:

- קונצנזוס מבטיח מחויבות פנימית וחופשית של כל אחד מחברי הקבוצה עם החלופה או החלופות שנבחרו. מאחר שקונצנזוס מכליל בתוכו מחויבות, בדרך כלל לוקח פחות זמן

ליישם בהצלחה את ההחלטה וניתן להתמודד בצורה טובה יותר עם קשיים והתנגדויות חיצוניות לקבוצה.

- ♦ קונצנזוס מגביר את האיכות של "תוצרי הקבוצה", באמצעות ההבטחה שכל חבר הביא את כל המידע הרלוונטי.
- ♦ קונצנזוס מפתח את המיומנות של חברי הקבוצה לחפש ביחד ובצורה יעילה פתרונות שכל אחד יכול לתמוך בהם. תהליך זה יסייע בזמן מחלוקת.
- ♦ קונצנזוס מעודד את חברי הקבוצה להכיר את הצרכים האישיים שלהם, מאחר שתהליך זה מתייחס לאינטרס האישי של כל אחד ואחד.

ייצוגיות

תהליך קבלת ההחלטות בקבוצה משימתית, המשלבת תהליכי דיאלוג, כפי שהוצע לעיל, מאפשר לחברי הקבוצה להכיר לעומק את דעותיהם של החברים האחרים ולקבוע האם דעותיהם מייצגות את האינטרסים של הארגונים אשר שלחו אותם, האם הן מייצגות אינטרסים של קבוצת השתייכות תרבותית או אינטרסים אישיים? קביעה זו אינה קלה ויש לה השפעה רבה על קבלת החלטות בקבוצה ועל תפקודה. מומלץ להיעזר בשלושת התבחינים שלהלן, המשולבים זה בזה:

1. **ההיבט הפורמלי של המינוי:** מיהו הארגון או הגוף הפורמלי שממנה את חברי הקבוצה? השאלה היא, באיזו מידה חברי הקבוצה ימשיכו לאורך כל התהליך לייצג את הכוונה, המטרות והאינטרסים של הגוף או הארגון שמינה אותם, ובאיזו מידה הם יוכלו וירצו לשמור על "עצמאותם"?
2. **ההיבט התרבותי:** כפי שציינו בפרקים הקודמים, קבוצה משימתית המשלבת תהליכי דיאלוג בעבודתה צריכה להיות מייצגת, כדי שתוכל להתייחס בצורה שווה אל כל האינטרסים המעורבים ב"משחק". ללא ייצוג הולם, קשה יהיה ליישם החלטות הנוגעות לאוכלוסיות יעד בעלות תרבויות שונות. לכן יש חשיבות לבחינת ההשתייכות התרבותית של חברי הקבוצה ועד כמה היא באה לידי ביטוי.

לעתים קיים קשר ישיר בין החלטות שמתקבלות בקבוצה לבין היחס בין רוב ומיעוט מבחינה תרבותית. למשל, כאשר המיעוט חש שרצונותיו או דעותיו לא באים לידי ביטוי, עלולות להופיע התנהגויות שמקשות על תפקוד הקבוצה.

יש מצבים קיצוניים שבהם קבוצה, בתהליך קבלת החלטות, מצליחה לקבע את המצב שבו רוב מסוים נשאר תמיד אותו רוב (כלומר, מורכב מאותם חברים), והמיעוט אותו מיעוט. למרות שנראה כי הקבוצה משימתית ו"דמוקרטית" ומסוגלת לקבל החלטות, זהו תהליך בלתי רצוי מפני שהדיון אינו ענייני אלא על־פי קבוצות ההשתייכות. ההחלטה באה לשמר את הזהות הקבוצתית במקום לקדם את הצרכים העניינים שעלו על הפרק.

3. **ההיבט האישי:** יש לבדוק באיזו מידה באים לידי ביטוי אינטרסים אישיים, כמו למשל תפיסת עמדות כוח, השגת משאבים וכו'.

נשאלת השאלה, האם אפשר לייצג את האינטרסים של ארגון או קבוצת השתייכות בלי לערב אינטרס אישי? או בהסתכלות הפוכה, מה קורה כאשר האינטרסים האישיים "מוחקים" את האינטרסים הקבוצתיים בתוך הקבוצה או מחוצה לה?

תפקידים*

בקבוצות משימתיות, ובעיקר באלו המורכבות משתי תרבויות בולטות, יש צורך מיוחד להתייחס לזהות התרבותית של בעלי התפקידים הפורמליים, ולדאוג לכך שכל תת־תרבות תהיה מיוצגת בניהול הקבוצה וכי אין אפליה בין תת־הקבוצות המיוצגות בה.

בקבוצות משימתיות (ובעיקר בוועדות) קיימים שני סוגים של תפקידים: תפקידים פורמליים: יו"ר, רכז, חבר ועדה ויועץ; ותפקידים בלתי־פורמליים, שמתפתחים בעקבות התהליכים הקבוצתיים שהקבוצה עוברת במהלך עשייתה, כמו למשל מנהיג, "שעיר לעזאזל" וכדומה. להלן נתייחס לתפקידים הפורמליים הקיימים בקבוצה. הגדרה ברורה של תפקידים אלה מסייעת לניהול הקבוצה הן בהיבט המשימתי והן בהיבט התהליכי. בנוסף לשלושת התפקידים המקובלים והמוכרים: יו"ר, רכז וחבר, תפקיד היועץ ראוי להתייחסות נרחבת בהקשר להיבטים התהליכיים הקיימים בקבוצה משימתית.

* להרחבה ראה: ע' אנגל וד' אדרעי, **מי עדיין מפחד מוועדות?** ירושלים: החברה למתנ"סים, 1997.

יו"ר הקבוצה המשימתית

היו"ר מנהל את הקבוצה.

הניהול, הן בישיבה והן בין הישיבות, כולל:

- ניהול הדיון בישיבות ואחריות לתהליך קבלת ההחלטות.
- אחריות מינהלית באמצעות הרכז לנושאים הבאים:
  - קביעת סדר היום ושמירה עליו.
  - חלוקת תפקידים בין החברים.
  - מעקב אחר ביצוע המשימות.
  - מעקב אחר ביצוע הנהלים, כגון: תאום ישיבות ושליחת הזמנות, כתיבת פרוטוקול וכו'.
- ייצוג הקבוצה כלפי חוץ.
- גיוס משאבים.

לעתים, יושבי ראש נוטים לקחת על עצמם תפקידים מתוך רשימת התפקידים שתוארה לעיל. בקבוצה משימתית, שבה מיוצגות תרבויות שונות, יש צורך בהסתכלות מעמיקה על התהליכים שהקבוצה עוברת. לכן, רצוי שהיו"ר לא ייקח על עצמו תפקידים רבים מדי, שכן ריכוזיות לא תאפשר לו מגע שוטף עם חברי הקבוצה.

ישנם מצבים, בעיקר כאשר הקבוצה מורכבת משתי תרבויות מובהקות, שבהם בוחרים או ממנים שני יו"רים שונים או יו"ר ברוטציה, כדי לשמור על הייצוגיות. על אף המורכבות בתהליך מעין זה, שיתוף הפעולה והפתיחות בין שני היו"רים עשויים לשמש דגם חיובי לכל חברי הקבוצה. דרך נוספת להתמודד עם השונות היא חלוקת תפקידים של היו"ר והרכז לפי שתי קבוצות ההשתייכות התרבותית שלהם.

רכז הקבוצה

תפקיד הרכז כולל היבטים מנהליים־ארגוניים הן בישיבה עצמה והן בין הישיבות.

בין הישיבות:

- הכנת סדר יום והפצתו.

- וידוא כי חברי הקבוצה מבצעים את המשימות שלקחו על עצמם וסיוע להם בכך בעת הצורך.
- דיווח ליו"ר וליועץ וקיום דיון משותף כהכנה למפגש הקרוב ולהבנת התהליכים הבין־אישיים והבין־תרבותיים המתרחשים בקבוצה.
- רענון מועד הישיבה הקרובה בקרב החברים (באמצעות הטלפון) ובירור מי מגיע לישיבה הקרובה. מידע זה משקף, לעתים, את מה שהתרחש בישיבה האחרונה ויש לו השלכות לגבי ההרכב הרב־תרבותי הצפוי בישיבה הבאה.
- עדכון על שהתרחש בישיבה האחרונה, לחברים שנעדרו ממנה.
- הכנת חומר רקע רלוונטי לשימוש החברים.

בישיבה עצמה:

- הקפדה על לוח הזמנים ועמידה בו.
- מתן מידע על אירועים ופעילויות בקהילה ועל שינויים דמוגרפיים ואחרים הרלוונטיים למשימה.
- קביעת מועדי פגישות עתידיים.
- רישום פרוטוקול והפצתו לקראת הישיבה הבאה.

הרכז יכול לבצע בעצמו את כל הפעילויות הללו, אך רצוי להעביר חלק מהן לביצוע על־ידי חברים אחרים, בעיקר משימות המתייחסות לקשרים הבין־אישיים והבין־תרבותיים.

על הרכז להיות בעל רגישות תרבותית, בגלל המגע היומיומי שלו עם חברי הקבוצה. עליו להיות מודע להשלכות התרבותיות שיש לכל אחד מתפקידיו ולפעול בהתאם.

במקביל, רכז הקבוצה, לפי כישוריו, יכול לקחת על עצמו תפקידים נוספים שהם מעבר לתפקידים מנהליים־ארגוניים, למשל:

- סיוע ליו"ר בתכנון הישיבות.
- איסוף חומר מקצועי הרלוונטי לנושא הקבוצה.
- ביצוע משימות ייחודיות.

יועץ

בתהליך של עיסוק במשימה, קבוצות עלולות להיקלע למצבים שבהם עולים קשיים בקבלת החלטות או שמתעוררות בעיות תקשורת והבנה בין הצדדים. מצבים אלה מתגלים בשתי רמות מרכזיות:

1. **רמה גלויה:** שנראית לעין ובולטת בתוכן ובאינטראקציה שבין החברים.
2. **רמה סמויה:** בכל קבוצה משימתית ולאורך כל משך פעולתה קיימים תהליכים אינטראקטיביים בין־אישיים הנראים לעין וכן תהליכים סמויים. התייחסות לתהליכים אלו מאפשרת לבדוק את רמת ההשפעה של השונות התרבותית על חברי הקבוצה ולפענח התנהגויות הקשורות, בין השאר, להבדלים בין־אישיים ובין־תרבותיים, שעלולים להשפיע על תפקוד הקבוצה. קבוצות נוטות להתעלם מתהליכים אלה, שלכאורה נראים שאינם קשורים למשימה, אך בפועל יש להם השפעה רבה על קבלת ההחלטות וביצוע מוצלח של המשימה. היו"ר ורכז הקבוצה, השקועים בתפקידיהם, מתקשים לשים לב לתהליכים אלה ולטפל בהם. כאן נכנס תפקיד היועץ. תפקידו להתייחס לתהליכים הסמויים, להציפם ולנסות לשקף בפני חברי הקבוצה את מה שקורה בקבוצה.

היועץ חייב לפעול בתיאום מלא עם היו"ר והרכז. ליועץ תפקידים מוגדרים ויש להבין כי הוא לא משמש כיו"ר הקבוצה בפועל, אלא יועץ ליו"ר בפתרון בעיות וקשיים המתגלים תוך כדי הפעלת הקבוצה, בעיקר על רקע הבדלים בין־תרבותיים בין החברים, כולל בין היו"ר לחברים.

חשיבותו של היועץ מתגלה גם בשאלות הקשורות בהרכב הקבוצה. עליו לבחון את ההרכב מבחינת המשמעות הרב־תרבותית ולדאוג להרכב רב־תרבותי הולם, המתייחס בצורה שווה לתת הקבוצות הפועלות בקבוצה. לעתים, תוך כדי עבודת הקבוצה, מתגלים מקרים של אי־ייצוגיות מספקת, מצב שחברי הקבוצה לא בהכרח מודעים אליו, על היועץ להיות ער לתופעות אלה ולטפל בהן.

סביר להניח, שמאחורי הביטוי "בעיות בין־אישיות", שבהן אמור היועץ לטפל, מסתתרות סוגיות הקשורות להבדלים בין־תרבותיים. כשמתרחשות תופעות כאלה והקבוצה נוטה להתעלם מהן, או שאינה מייחסת אותן להבדלים בין־תרבותיים, תפקיד היועץ לקשר בין התופעות לבין הקשיים בביצוע המשימה.

כמו כן, ליועץ יש תפקיד בכל הקשור להפעלת הקבוצה, למשל בתכנון הקבוצה, בקידומה לקראת ביצוע המשימה, בחידוד הגדרות המשימה, ועוד.

לעתים, בעלי תפקידים אחרים בקבוצה, כגון יו"ר, רכז או עובד קהילתי, יכולים לקחת על עצמם תפקידי ייעוץ בהתאם לידע, לניסיון ולמיומנות שלהם.

חשיבות רבה לתפקיד היועץ קיימת במצבים שבהם:

1. קבוצה משימתית היא רב־תרבותית.
2. יש השפעה ישירה של התוצר על חברי הקבוצה.
3. המשימה מורכבת.

הדינמיקה וההשפעה ההדדית בין התפקידים

מבחינה עקרונית, אפשר לקבוע שאי־בהירות בהגדרת התפקידים השונים בקבוצה משימתית, יוצרת בלבול בקרב החברים וגורמת קושי במילוי תפקידם כראוי. בכל קבוצה חשוב לבחון את הדינמיקה הנוצרת בין בעלי התפקידים בעלי הסמכות לבין חברי הקבוצה, אך בעיקר חשוב הדבר בקבוצה שבה קיים תפקיד של יועץ.

מערכת היחסים בין בעלי התפקידים בעלי הסמכות (רכז, יו"ר) לבין חברי הקבוצה מושתתת, בין היתר, על עמדתם של החברים כלפי בעלי הסמכות ועמדתם של בעלי הסמכות כלפי חברי הקבוצה. בקבוצה משימתית המשלבת תהליכי דיאלוג בעבודתה, יש להתייחס גם להיבטים התרבותיים של בעלי התפקידים, כי בנוסף לסמכות שיש להם, הם מייצגים גם זהות תרבותית מסוימת.

האינטראקציות בין חברי הקבוצה לבין בעלי התפקידים השונים מושפעת משני גורמים עיקריים:

תפיסת הזהות: סביר להניח שיש שוני בהתייחסות לבעלי התפקידים השונים בגלל רקע תרבותי דומה או שונה.

תפיסת הסמכות: יש תרבויות שבהן היחס לסמכות הוא בלתי ניתן לערעור. יש תרבויות שבהן כל מפגש עם סמכות נתון למשא ומתן ויש מצבים שבהם בוחנים את גבולות הסמכות באופן מתמיד.

אינטראקציות אלה משפיעות באופן ישיר על הדינמיקה שבין בעלי התפקידים השונים. למשל, כאשר בעל תפקיד (היו"ר) מתייחס בצורה מסוימת (כעס, תוקפנות, הגנה או הזדהות) אל בעל תפקיד אחר (הרכז), הדבר יכול לנבוע מהיחס של חברי הקבוצה כלפי בעלי התפקיד. כלומר, הצורה שבה חברי הקבוצה מתייחסים אל בעל התפקיד המסוים — כתוצאה מהזהויות שלהם ושל בעלי התפקידים — משפיעה באופן ישיר על הדינמיקה והאינטראקציה שבין בעלי התפקידים השונים.

לדוגמה, כאשר קבוצה מורכבת מערבים ומיהודים ובה היו"ר הוא ערבי והרכז יהודי, קיימת חשיבות לזהות המשתתפים ולאינטראקציה שלהם עם בעלי התפקידים. מצב שבו חבר יהודי מסתכסך עם היו"ר הערבי, עלול לגרום לרכז היהודי להזדהות עם החבר היהודי ולא להתערב בסכסוך. מכך מושפעים באופן ישיר יחסיו של היו"ר עם הרכז.

סוגייה מיוחדת היא, כאשר נוצר צורך בקיום תהליך דיאלוגי והשאלה היא איזה תפקיד ממלאים היו"ר והרכז בהיעדר יועץ. במצב זה קיימות שלוש אפשרויות: האחת — שהיו"ר לוקח את היוזמה ומשמש כיועץ, השנייה — שהרכז עושה זאת והשלישית — שאחד מחברי הקבוצה עושה זאת. לכל אחת מאפשרויות אלה יש השלכות על תפקוד הקבוצה, כי תיתכן אי־הסכמה בין בעלי התפקידים, גם לאור השונות התרבותית ביניהם.

שיתוף פעולה מול תחרות: את הקשר בין בעלי התפקידים אפשר לבחון על הרצף שבין שיתוף פעולה ותחרות. בהסתמך על ההנחה, ששונות בתוך קבוצה עלולה ליצור קונפליקטים בין־אישיים, בקבוצה משימתית קונפליקטים אלה עלולים להתעצם בשל השפעתם של היבטים בין־תרבותיים. לעתים, מצבי קונפליקט אלה והאווירה שנוצרת בעקבותיהם, משפיעים על בעלי התפקידים והם מעתיקים את הקונפליקט הקבוצתי ליחסים ביניהם. זהו תהליך פסיכולוגי לא־מודע שתרגומו הוא, למשל, תחרות בין בעלי התפקידים על האהדה של חברי הקבוצה.

מודעות לתהליך זה יכולה לסייע לבעלי התפקידים השונים לעבור ממצב של תחרות למצב של שיתוף פעולה. לעתים, תהליך זה הופך להיות מודל של שיתוף פעולה לחברי הקבוצה, על אף השונות התפקידית והשונות התרבותית־חברתית. במצב כזה, שיתוף הפעולה מקרין על הקבוצה כולה והיא מאמצת אותו לאינטראקציה פנים־קבוצתית, המאפשרת התייחסות לסוגיות הבין־תרבותיות בביטחון רב יותר, ללא חשש של אובדן גבולות וכיוון.

קשיים וסוגיות מיוחדות

בכל קבוצה, היו"ר או הרכז נתקלים בקשיים מסוימים. בקבוצה משימתית, בגלל הרכבה הרב־תרבותי, עלולים להתעורר קשיים רבים יותר, אשר ללא התייחסות אליהם יהיה לקבוצה קשה לתפקד.

קיימות מספר תופעות בולטות שחשוב להיות מודעים אליהן בניהול קבוצה, המתייחסות לחרדות ולהתנהגויות הגנתיות, הן של בעלי התפקידים והן של חברי הקבוצה:

- היו"ר או הרכז, בשל הזהות התרבותית שכל אחד מהם מייצג, אינו מתקבל על־ידי חלק מחברי הקבוצה ובמצבים קיצוניים ייתכן שחלק מהחברים לא ירצה לקחת חלק בפעולתה, בגלל היותם מאוימים מבעל התפקיד, או בשל ניגוד אינטרסים או חוסר הערכה כלפיו. למשל, יו"ר ערבי בקבוצה המורכבת מיהודים ומערבים.
- חרדה של בעלי התפקידים שמא לא יצליחו לנהל את הקבוצה באופן נייטרלי בעקבות הזדהות עם תת־קבוצה תרבותית מתוך הקבוצה. למשל, הזדהות עם דעות של חילונים בוועדה והתעלמות מדעות של דתיים, עלולה להטות את קבלת ההחלטות לכיוון חד־צדדי.
- קושי של היו"ר להאציל סמכות לחברי הקבוצה, בגלל תפיסתו התרבותית לגביהם. למשל, הקושי לסמוך על חבר קבוצה מעדה מסוימת במילוי מטלות שלקח על עצמו.
- חרדה של בעלי תפקידים (יו"ר, רכז) מפני דחיית השגת היעדים בשל הצורך לקיים תהליך דיאלוגי ולהתמודד עם קונפליקטים בין־אישיים על רקע חברתי־תרבותי. תהליך דיאלוגי מעכב את השגת המשימה של הקבוצה ולכן עלול ליצור תחושה של כעס, הן אצל חלק

מחברי הקבוצה והן אצל גורמים חיצוניים המצפים לתוצאות. למשל, בקבוצה אשר מתגלה בה קונפליקט תרבותי בין יוצאי הודו ליוצאי מרוקו דרושה השקעת זמן בדיאלוג בין שתי הקבוצות, הבהרת העמדות השונות שלהם ומקורן. למרות שיחול עיכוב רב בהשגת המשימה, ללא דיאלוג פנימי, לא תתאפשר השגתה.

פרק 4: ניהול תהליכי דיאלוג בוועדות ובקבוצות משימתיות

מבוא

דיאלוג הוא חלק בלתי־נפרד מעבודתה של כל קבוצה משימתית המשלבת תרבויות שונות. בפרק זה, נתייחס לשלושה היבטים מרכזיים:

- תהליך דיאלוגי.
- הפרקטיקה של הדיאלוג.
- דגמים חלופיים לקיום תהליכים דיאלוגיים בקבוצה משימתית.

קיימות מספר הגדרות הקשורות לדיאלוג ורלוונטיות לענייננו.

המילה דיאלוג, שהיא ממקור יווני (בלטינית Dialogus), מורכבת מ: Dia (דיא) שפירושה — בין או דרך או באמצעות, ומהמילה Logos (לוגוס) שפירושה — שיחה או מילה. ההגדרה מרמזת על הצורך בשני שותפים או יותר לדיאלוג. על־פי הפרשנות הפשוטה, אפשר לומר שדיאלוג זו **שיחה בין שניים**, שיש לה משמעות מסוימת (Real Academia Española, 1992). על־פי פרשנות מורכבת יותר, אפשר לומר **שבאמצעות השיחה מתרחש משהו נוסף בין הדוברים, בקשר הבין־אישי ביניהם, מעבר לשיחה עצמה**. שתי הפרשנויות אינן סותרות זו את זו ויכולות להשלים אחת את השנייה. אמנם, בדרך כלל, הפרשנות השכיחה היא הראשונה, הפשטנית, אך אנו נתייחס במיוחד לרובד המורכב יותר של המושג "דיאלוג".

הגדרה נוספת מפרשת את המילה "דיאלוג" **כשיחה בין שני אנשים או יותר, שמבטאים את דעותיהם ו/או רגשותיהם לסירוגין**. מילת המפתח היא **לסירוגין**, כלומר דיאלוג מתקיים כאשר שני שותפים או יותר יכולים להביע את דעותיהם או רגשותיהם לסירוגין, תוך כדי הקשבה זה לזה. עובדה זו חשובה, כי כאשר מתבטאים לסירוגין, בנוסף להזדמנות שניתנת לכל אחד להתבטא, קיים סיכוי גדול שהנאמר על־ידי משתתף ב' יהיה מחובר לדבריו של משתתף א', וכן הלאה.

הגדרה זו מאופיינת בהתייחסות שונה לדעות ולרגשות, המבטאת את ההיבטים השכליים והרגשיים. בקבוצות משימתיות מקובל לראות בממד השכלי־רציונלי ממד דומיננטי ואף רלוונטי באופן בלעדי. בתהליך דיאלוגי, בקבוצה המורכבת מאנשים הבאים מתרבויות שונות, לא ניתן להתעלם מהממד הרגשי, התופס בהכרח מקום בולט, אך גם לממד התרבותי יש חשיבות רבה.

תהליך דיאלוגי

דיאלוג אינטראקטיבי־תקשורתי

בכל מפגש אנושי מתקיים תהליך אינטראקטיבי־תקשורתי, בין־אישי או קבוצתי, שהוא ה"צינור" שבאמצעותו מתקיים הקשר בין האנשים. במובן זה, את המונח **אינטראקציה** (Interaction), אפשר להבין בשלושה רבדים, הבאים לידי ביטוי בעומק, בכוונה ובמשמעות שונים:

1. **יחסי גומלין:** קשר כלשהו, שיכול להיות מקרי, חד־פעמי, לא בהכרח תלוי באותה מידה בשני הצדדים, אך מחייב את הימצאותם בזמן ובמקום מוגדר משותף. למשל, בקרב מספר אנשים הנמצאים בתור לאוטובוס יכולה להיווצר אינטראקציה קצרה, אקראית או שיחה.
2. **פעולת גומלין:** התנהגות אקטיבית, מכוונת ומודעת, המיועדת להשפיע אחד על השני, למרות שאין ביניהם התייחסות הדדית. למשל, חברי קבוצה נושאים "נאומים" במפגשים במטרה להשמיע את דעתם ולעתים אף בכוונה להשפיע, ולאו דווקא כדי לקבל התייחסות מהחברים או משוב.
3. **השפעת גומלין:** התנהגות אקטיבית, שמטרתה וכוונתה המודעת להשפיע האחד על השני, תוך התייחסות הדדית.

לסיכום, תהליך אינטראקטיבי־תקשורתי דורש תלות גומלין בין אנשים, המותנית בייחוס משמעויות וכוונות להתנהגויות ולאירועים (סלומון, 1993).

שלושת הרבדים שהוזכרו לעיל מתקיימים בתהליך האינטראקטיבי בקבוצה. כאשר מתייחסים לעבודת קבוצה כלשהי, בייחוד רב־תרבותית, המעורבות וההתערבות המילולית־תקשורתית של חבריה אינה נייטרלית. תמיד יהיו מסרים שתהיה להם, במודע או שלא במודע, כוונה להשפיע. כוונת המשתתפים היא, לעתים, רק להשמיע את עמדתם ולעתים לנסות להשפיע על משתתפים אחרים לקבל את דעתם. ניסיון זה נובע, בין היתר, מתחושה פנימית, שאם מקבלים את דעתי, קבוצת ההשתייכות שלי מקבלת חיזוק ורמת השייכות שלי גדלה.

בכל אחד מהרבדים מופיע **אלמנט דיאלוגי** ברמה מסוימת. ברובד העמוק יותר, קרי השפעת גומלין, קיימת **תשתית מתאימה לתהליך דיאלוגי**. אולם, כפי שנסביר בהמשך, תהליך דיאלוגי מצריך גם הקשבה והתייחסות זה לזה, מעבר לניסיון להשפיע.

מונולוג לעומת דיאלוג

במהלך השנים, שונות דתית, תרבותית ואתנית הביאה לאי־הבנות, לעוינות ולקונפליקט. כל התרבויות האנושיות התפתחו בעיקר בצורה של מונולוגים, כלומר אנשים דיברו רק עם אלה שחשבו כפי שהם עצמם חשבו.

ניהול **שיחה מונולוגית** מאפשר להגן על דעותיו ורגשותיו של הפרט כדובר, ללא נגיעה ברגשות ובאמונות של האחר. כך מתרחש תהליך המבוסס על הסכמה תת־מודעת של כל המשתתפים, של כניסה לתהליך ויציאה ממנו ללא שינוי. כלומר, תהליך שבו לא הייתה אינטראקציה ממשית ולא השפעת גומלין בין החברים. חברי הוועדה משתמשים בשיחה מונולוגית, בין היתר, כדי להימנע מלהתמודד עם הכוחות ההרסניים הפוטנציאליים ועם הקונפליקטים העלולים לבוא לידי ביטוי. במצב כזה, אין התייחסות לאחר או אף אין הזמנה ליטול חלק בדיון. יש פגיעה בפוטנציאל הטמון בקבוצה להשמעת דעות רבות יותר, השקפות עולם והתייחסות הדדית להשקפות אלו.

כיום, ניכרת מגמה לפיתוח דיאלוגים, שבהם פוגשים ומכירים את האחר באמצעות דיאלוג, לרוב במסגרת קבוצתית. המפגש עם האחר מאפשר להתפתח, להכיר ולשנות עמדות. עם זאת, המפגש עלול גם לעורר קונפליקטים בין־אישיים ופנים־קבוצתיים.

מצבי קונפליקט

השתתפות בקבוצה מעוררת תגובות שונות מצד המשתתפים, ביניהן חוויות של ניגוד וקונפליקט, בגלל השונות האישית והתרבותית. לפי Smith ו־Berg (1987) קיימים שלושה גורמים עיקריים להתעוררות קונפליקטים בקבוצה:

1. **המשימות הקבוצתיות דורשות מגוון יכולות.** מגוון זה בשלמותו אינו קיים אצל אף אחד מחברי הקבוצה כיחיד. הוא קיים אצל כולם יחד כקבוצה. עצם קיבוצם של יחידים בעלי תחומי התעניינות וכישורים שונים לשם מילוי משימות קבוצתיות עלול ליצור קונפליקט, בגלל השוואה חברתית. כל משתתף בקבוצה עלול למצוא את עצמו מאוים מהיכולות של שאר המשתתפים. כאשר נוצר קונפליקט, לא ניתן להימנע ממנו, בגלל שביצוע המשימות דורש מגוון יכולות. מגוון זה אינו קיים אצל אף אחד מחברי הקבוצה כיחיד, אך הוא קיים אצל כולם יחד, כקבוצה.

2. **קיימת נטייה תפיסתית** (Perceptual Tendency) נורמטיבית של יחידים וקבוצות לכיוון של קיטוב, לשם הגדרת המציאות האישית והקבוצתית. בני אדם מתקשים לתפוס מציאות ללא מפת אוריינטציה פנימית. לכן, אנו מתאמצים להישאר במודל התפיסתי המוכר וכאן הפרדוקס, כי אותו מודל שבאמצעותו אנו מבינים את המציאות הוא גם זה שחוסם.
   בסופו של דבר, הקונפליקטים העיקריים בין המשתתפים בקבוצה הם בין מודלים תפיסתיים שונים הנפגשים בתהליך אינטראקטיבי. לכן, כל אחד מהמשתתפים בדיאלוג, כדי להבין ולקבל את האחר, צריך להגמיש את המודל התפיסתי העצמי. תהליך זה מאיים ולכן הוא קשה ויוצר קונפליקטים.
   כל תגובה רגשית נובעת ממקומות מוכרים מהעבר האישי של כל משתתף. סגנון ההתמודדות במצבי קונפליקט נקבע כבר בעבר האישי והתרבותי, לכן זיהוי הסגנון האישי מול סגנונות ההתמודדות של חברי קבוצה אחרים, עשוי לסייע לדיאלוג בין חברי הקבוצה (הדרי, בתוך אוסטרוף, 2000).

3. אצל משתתפים בקבוצה קיימת **אמביוולנטיות נורמטיבית** כלפי תופעת הקבוצה כשלם. קרי, עד כמה באה לידי ביטוי הזהות האישית־תרבותית שלי מול הצורך להיות

חבר בקבוצה והפחד להיבלע בתוכה. כביטוי לכך יש החצנה והגברה של קונפליקטים בין־אישיים. יש מצבים שבהם אין אפשרות לפתור את הקונפליקט. מה עושים ביחד כאשר ברור כביכול שלא ניתן להגיע להסכמה? כיצד ניתן לשמור על הייחוד של המודל האישי וליצור הסכמה משותפת?

באמצעות דיאלוג אפשר להתמודד עם מצבים קונפליקטואליים הנובעים מהגורמים שצוינו לעיל.

התמודדות עם שאלת הזהות האישית מול הזהות הקבוצתית

זהות אישית מוגדרת ביחס לזהות אחרת. כלומר, להגדרת הזהות שלי, אני צריך את האחר, השונה. הזהות האישית־תרבותית מורכבת מתת־זהויות. תמיד קיימת אפשרות שבתהליך האינטראקטיבי המתרחש בתוך קבוצה, החברים ימצאו שלאחר, לשונה, יש היבטים זהותיים שדומים לאלה של חברי הקבוצה. ככל שהפרט מרגיש מאוים יותר על־ידי האחר, כך קשה לו להתמודד עם ההיבטים הזהותיים הדומים. קושי זה נובע ממחשבה של הפרט: "האחר, שאותו הגדרתי כשונה ממני, ובמצב של קונפליקט אף בעל תכונות שליליות, נראה עכשיו כבעל תכונות שחלקן זהות לשלי. פתאום הוא כבר לא כל־כך שונה ושלילי כמו שחשבתי". מצב זה מערער את הזהות של הפרט ומחייב אותו להגדירה מחדש. קבוצה משימתית צריכה להתמודד עם קושי זה לעתים קרובות.

שוני בין־אישי הוא תנאי הכרחי לפעילותה של קבוצה. עם זאת, שוני מעורר קונפליקט, ופתרון הקונפליקט טמון באינטגרציה של השונויות לקראת קבוצה מלוכדת, בעלת משימה משותפת, בד בבד עם שמירת הייחודיות האישית. לכן, מחד, השוני בין יחידים מאפשר לקבוצה להיות אפקטיבית ומאידך, מהווה מקור לקונפליקט ומאיים על יכולתה לתפקד. כפי שמגדיר זאת Rivière (1970) שמירה על הטרוגניות של ההרכב מול שמירה על הומוגניות במטלה.

רב־תרבותיות ותקשורת והקשר ביניהן

תקשורת בין־תרבותית מהווה רכיב משמעותי בתהליך הדיאלוגי בקבוצה משימתית. תקשורת היא התהליך החברתי העיקרי המתרחש בין בני אדם ומכאן חשיבותה הרבה. תקשורת

מערבת מבנים ותהליכים של יצירת משמעות או מתן משמעות. המושג של מתן משמעות מדגיש את העובדה שבכל תהליך דיאלוגי, הממדים האובייקטיביים והסובייקטיביים מתערבבים, כמו בכל שיחה בין שני אנשים. במצב קבוצתי, מתן משמעות למסר של אחרים נעשה באמצעות המסנן האישי. במקרה שלנו, המסנן האישי מתחזק באמצעות המסנן התרבותי.

Gadamer (1977) טוען, כי כל האנשים נולדו לתוך מסורות, לתוך מערכות תקשורת היסטוריות, שלכל אחת יש את הדעות הקדומות שלה ואת המוסר שלה. הקול התרבותי, אם כך, עומד ביחס למה שנאמר בעבר; כל אמירה כזו נובעת מדברים שנאמרו בעבר ותורמת לתנאים ההיסטוריים של הייצור שלה (Samovar and Porter, 1994).

הקשר בין תרבות לתקשורת חיוני להבנתה של תקשורת בין־תרבותית. הדרכים שבהן אנו מתקשרים, הנסיבות של התקשורת שלנו, השפה והסגנון שבהם אנו משתמשים והתנהגותנו הלא־מילולית, הם פונקציה של התרבות ונובעים ממנה. כפי שתרבויות שונות אחת מהאחרת, סגנונות התקשורת וההתנהגויות של יחידים, שנהוגים בתרבויות שונות, שונים אלה מאלה. סיטואציה זו הופכת את המפגש בקבוצה משימתית למורכב ולמסובך.

ניסיון להתמודד עם מורכבות זו מתבטא בפיתוח תפיסה משותפת לגבי המקום שתופסים התרבות, השפעותיהם של הבדלים תרבותיים ושונות תרבותית על התקשורת בתוך הקבוצה. המשך התהליך מחייב קבלה הדדית של תרבות הצד השני וסגנון התקשורת שמאפיין אותה.

הבדלים תרבותיים: סגנונות התדיינות

הדרך שבה אנשים מציגים את עמדתם ומתדיינים עליה שונה מחברה לחברה ומתרבות לתרבות. Brislin et al. (1983) מבחינים בשלושה סגנונות הנבדלים זה מזה ובאים לידי ביטוי בקבוצות משימתיות:

1. **סגנון עובדתי־אינדוקטיבי:** הסקה מן הפרט אל הכלל. קודם כל מוודאים מהן העובדות, מחפשים מכנה משותף לדון בו ומתקדמים לניסוח מסקנות.

2. **סגנון אכסיומטי־דדוקטיבי:** קיומה של הנחת יסוד והסקה מן הכלל אל הפרט. בסגנון זה אנשים עוברים מעיקרון כללי ומרכזי לדיון במקרים ייחודיים הנגזרים ממנו.

ההיקשים צריכים להיות מובנים בקלות, מאחר שהבהירות היא אחד התבחינים הנחוצים לשם הבהרת העמדות, שבסופו של דבר תאפשר קיום דיאלוג פורה יותר. בסגנון זה, חברי הקבוצה מתקשים לדון בסוגיות ברמת הפרט אם אין הסכמה מוחלטת על העקרונות הכלליים. למושג "התפשרות", למשל, יש משמעות שלילית.

3. **סגנון אינטואיטיבי־רגשי:** בסגנון זה אנשים מבטאים את עמדותיהם באמצעות רגשות. העובדות תופסות מקום משני בהשוואה לרגשות. במצבי קונפליקט, לעתים הוויכוחים מלווים בהתפרצות פומבית ובשימוש בשפה מוגזמת.

המפגש בין הסגנונות השונים משפיע על תהליכי הדיאלוג במיוחד כאשר הממד הבין־תרבותי בולט. שיאו של מצב זה קיים בקבוצות המורכבות משתיים או שלוש תת־קבוצות תרבותיות בעלות שונות סגנונית מובהקת. אפשר לראות זאת, למשל, בקבוצה משימתית של עולים הבאים משתי ארצות שונות — עולים מחבר המדינות, שסגנון ההתדיינות שלהם הוא אכסיומטי־דדוקטיבי, לעומת עולים מאתיופיה, שסגנון ההתדיינות שלהם הוא אינטואיטיבי־רגשי.

הפרקטיקה של הדיאלוג

הפרקטיקה של הדיאלוג היא תהליך של בניית מערכת יחסים נמשכת ואינטראקטיבית, של פעולה וחשיבה על הפעולה, בין שני אנשים או יותר, שנפגשים כדי להתבונן, לזהות ואף לעצב מחדש מערכות יחסים. התהליך כולל מחויבות למערכת היחסים ונכונות להתבונן על נושאים שעולים או שנובעים ממנה. תהליך זה מתקיים לאורך זמן ומאפשר אמון מתפתח, עומק ויצירת שותפות בין המשתתפים (Freire, 1969).

התהליך הדיאלוגי, כפי שהגדרנו אותו, מתקיים רק אם כל פרט שומע ומקשיב לאחר, לא מתוך נקודת מבט והתנהגות הגנתית־השלכתית, אלא מנקודת מבט וגישה אמפטית. כלומר, לא רק התנהגות אקטיבית, שמטרתה וכוונתה להשפיע האחד על האחר, אלא ניסיון להבין את האחר מנקודת מבטו שלו. אמפטיה פירושה להכיר באופן ייחודי ומדויק את נקודת ראותו הסובייקטיבית, המורכבת, של הזולת ולבטא זאת באופן שהזולת ירגיש שהוא הובן (אוסטרויל, 1995).

בקבוצות משימתיות, לעתים, הרצון לקיים תהליך דמוקרטי, שבו כל אחד יכול לבטא את דעותיו ועמדותיו, יוצר מבנה של מונולוגים. התהליך הדיאלוגי בקבוצות דורש מהמשתתף נכונות וגם מסוגלות לצאת ממבנה זה. המטרה היא, שהתהליך התקשורתי יתקיים בצורה כזו שהמשתתפים יוכלו להקשיב בצורה פעילה למסרים שאחרים אומרים. בהקשבה פעילה יש רצון להבין את המהות והמשמעות של הנאמר על־ידי האחר, תוך ערנות למסננים של השומע. זאת, בשונה מהתהליך המונולוגי, שבו הפרט מארגן את ההתייחסות שלו בהקשר לסוגייה הנדונה, ללא קשר לסובבים אותו ולמה שנאמר (Rosenberg, 2000).

השפעתו ותרומתו של התהליך הדיאלוגי על הפרט ועל הקבוצה

את התהליך הדיאלוגי האינטראקטיבי אפשר להגדיר גם כשינוי במערכת האמונות, תוך אפשרות להפנמה של השקפות אחרות. תהליך זה מוביל לדרכי חשיבה, הרגשה ופעולה חדשות, שעשויות להיות מכלילות יותר, דיפרנציאליות ואינטגרטיביות ביחס לאחר ולעצמי. שינוי אישי זה משפיע על איכות האינטראקציות ועל מערכת היחסים והקשרים הבין־אישיים שבין חברי הקבוצה.

בנוסף, התהליך הדיאלוגי האינטראקטיבי מאפשר פיתוח רגישות תרבותית הכוללת מיומנויות וידע אשר באמצעותם אפשר לשלב הבנה והערכה של שונות ודומות תרבותית. רגישות תרבותית זו באה לידי ביטוי בתוך ובין קבוצות בכל האינטראקציות והתהליכים של העבודה.

העניין המהותי ברגישות תרבותית או באופן הביטוי שלה, הוא עמדה של פתיחות לשונות התרבותית ולהבנה שערכים שנתפסים בעינינו כאבסולוטיים, אינם בהכרח אבסולוטיים בעיני האחר (McGoldrick, Pearce and Giordano, 1996).

פיתוח רגישות תרבותית, הוא אם כן, תהליך התפתחותי, המתהווה תוך כדי תהליך אינטראקטיבי, ומכוון לפתח בקבוצה תפיסה פלורליסטית רבה יותר. תהליך זה כולל:

1. הבנת הדינמיקה המיוחדת המתרחשת כאשר תרבויות נמצאות באינטראקציה.
2. שימוש בידע תרבותי, כלומר הקניית ידע תרבותי, הפנמתו ויישומו במהלך האינטראקציה.
3. פיתוח מודעות עצמית לתרבות שלי וכיצד היא באה לידי ביטוי במהלך האינטראקציה (Cross et al., 1993).

לאור הנאמר, נסכם ונדגיש כי מטרתו המרכזית של התהליך הדיאלוגי היא לקדם שיתוף פעולה בין מספר רב של אנשים לקראת ביצוע המשימה, בד בבד עם הקטנת תחרות וקונפליקטים בין חברי הקבוצה. באמצעות הדיאלוג אנו לומדים להכיר את הזולת ולהבינו, מגלים אכפתיות למה שקורה לו, בכך שאנו ממקדים את תשומת ליבנו לצורך שלו להיות מובן ומוכל, בין אם הוא מבטא את בקשתו באופן מפורש ובין אם לא.

דגמים חלופיים לקיום תהליכים דיאלוגיים

להלן יוצעו שלושה דגמים שונים לשילוב תהליך דיאלוגי בעבודת קבוצה משימתית, מתי ובאיזה מצב מומלץ להשתמש בכל אחד מהדגמים הללו. הדגמים השונים הם:

דגם א': התהליך הדיאלוגי משולב באופן שוטף ברצף של מפגשי הקבוצה (רובם או כולם).
דגם ב': התהליך הדיאלוגי מתבצע באמצעות סדנה מובנית, לפני או במהלך עבודת הקבוצה.
דגם ג': התהליך הדיאלוגי משולב ב"כאן ועכשיו", בתוך מפגש או כחלק מסדר היום של מפגש עתידי.

הדגמים נבדלים זה מזה במספר מדדים:

1. המאפיינים של הקבוצה המשימתית (הרכב, השפעת התוצר על הקבוצה, מקור ומידת הסמכות).
2. הצורך שעולה במהלך עבודת הקבוצה.
3. שלב העבודה שבו הקבוצה נמצאת (התחלה, אמצע, סוף).
4. המועד שבו מתכננים או מפעילים את החלק הדיאלוגי (לפני התחלת הפעילות, תוך כדי הפעילות).
5. המתודולוגיה שבה משתמשים (תרגיל, דיון פתוח וכדומה).

❖ דגם א': התהליך הדיאלוגי משולב ברצף של מפגשי הקבוצה (רובם או כולם)

בדגם זה הקבוצה משתמשת בתהליך הדיאלוגי בשילוב עם עבודתה ובאופן מובנה ומתוכנן. זוהי פעולה דינמית המתרחשת באופן מוגדר, ממוקד ומתמשך כחלק אינטגרלי של המפגשים. קבוצות אלו אינן מוגדרות מלכתחילה כקבוצת דיאלוג כפי שהגדרנו — שבהן הדיאלוג הוא גם המטרה וגם התהליך, אלא מדובר בקבוצות שבהן הצורך בתהליך דיאלוגי הוא ברמה גבוהה עד רבה ביותר.

במצבים אלו חשוב לשמור באופן מתמיד על שילוב התהליך הדיאלוגי במשימת הקבוצה, כדי לא לאבד את הכיוון המרכזי שהוא השגת המשימה.

תפקיד הדיאלוג הוא לסייע לקבוצה להבין את המכשולים שבהם היא נתקלת במהלך הדיונים והנובעים מהשונות התרבותית שבין החברים. מכשולים אלה עלולים לגרום לכך שהקבוצה לא תצליח להתלכד כדי לפעול בצורה יעילה ולהשיג את מטרתה.

אחד הדברים החשובים בדגם זה הוא שמירה על איזון בין משימת הקבוצה לבין התהליך הדיאלוגי. התבחין לבדיקת איזון זה הוא באיזו מידה התהליך הדיאלוגי מאפשר לקבוצה להשיג את יעודה מבלי לאבד את הכיוון של פעולתה. אובדן כיוון יכול לגרום לחברי הקבוצה להיות עסוקים אך ורק בבירור הסוגיות הקונפליקטואליות ולהזניח את השגת המשימה שלשמה נתכנסו. שמירה על איזון מסוג זה הוא משימה קשה ולא פשוטה להשגה.

מצבים אופייניים בהפעלת הדגם

תוך כדי הפעלת הדגם יכולים להתפתח שני מצבים אופייניים:

1. בעקבות החשש של הקבוצה "ליפול" לתהליך לא רצוי — עיסוק בתהליך דיאלוגי שיסיט אותה מהשגת המשימה — הקבוצה נמנעת מלהשתמש בכלי הדיאלוגי באופן מוחלט. מנהל הישיבות (יו"ר, רכז) מחפש התייחסויות של חברי הקבוצה הקשורות אך ורק למשימה. כתוצאה מכך, יכולים להתרחש שני תהליכים הקשורים בקבלת החלטות:
   - ♦ הקבוצה נוטה לקבל החלטות בצורה מהירה, ללא קיום דיון מעמיק.
   - ♦ הקבוצה "נתקעת", הולכת סחור סחור ולא מסיקה מסקנות מהתהליך עצמו.

2. בגלל הקושי להתמודד עם המטלה המרכזית של הקבוצה, יכולה להיווצר נטייה הפוכה, שהיא להמשיך ולהעמיק בתהליכי ההיכרות. במקרה כזה, חברי הקבוצה עוסקים במילוי הצרכים החברתיים שלהם, והקבוצה הופכת להיות כזו שהתוצר המובהק שלה הוא היכרות מעמיקה ודיאלוג רציני בין חבריה, אבל היא לא משיגה את המטרה המשימתית שלשמה היא קיימת.

במצבים אלו, יש צורך לשקף לקבוצה את המשמעויות הנובעות מהתהליך שהתפתח. תוך דיון משותף יש לעמוד על חשיבותו של התהליך הדיאלוגי כדי להשיג את המשימה (מצב 1) וכן לעמוד על חשיבות הצורך להמעיט בהיבט החברתי ולחזור לעסוק במשימה (מצב 2).

❖ דגם ב': תהליך דיאלוגי מתוכנן לסדנה במועד מיוחד

דגם זה מתאים במיוחד לקבוצות שמתוכננות להיות בהרכב רב־תרבותי מובהק ובמשימה שעשויה להבליט את הקונפליקטים הפנימיים. ניתן להשתמש בסדנה זו בשני מצבים עיקריים:

1. **לפני התחלת עבודת הקבוצה או בסמוך מאוד לתחילתה**. במצבים אלה, תהליכי הסדנה מתבססים על שתי הנחות יסוד:

- ♦ הסדנה תאפשר ליצור הסכם בסיסי שיהווה מסגרת לקבוצה, יקנה לה נקודת זינוק לעבודתה המקצועית ויכשיר אותה להתמודד טוב יותר עם משימותיה.
- ♦ הסדנה תקרין על מהלך פעולתה של הקבוצה, כך שחברי הקבוצה יהיו מודעים יותר לקשיים הקשורים לסוגיות בין־תרבותיות ושעלולים להתעורר במהלך הדיונים. כמו כן, הסדנה תספק לחברי הקבוצה כלים לטפל במצבים אלו.

היתרון של שימוש בסדנה בהתחלת התכנסות הקבוצה הוא שהסדנה מתוכננת מראש, מובנת בתוך עבודת הקבוצה ומהווה חלק בלתי נפרד ממנה. מצב זה מוכר במיוחד כאשר הקבוצה מורכבת מקבוצות קונפליקט.

2. **הסדנה נוצרת כתוצאה מצורך תהליכי**, שעולה במהלך עבודתה של הקבוצה, לאחר שמתגלים קשיים בתפקודה. הרעיון הוא לקיים סדנה באופן לא מתוכנן. סדנה כזו

עונה על צורך שהתפתח בתוך התהליך ומסייעת להתגבר על הקשיים. היתרון של סדנה מסוג זה הוא בתהליך שחברי הקבוצה עוברים ובמודעות שלהם לקשיים. המשתתפים צריכים לתת את הסכמתם לקיום הסדנה ולהיות שותפים לתכנונה.

❖ דגם ג': התהליך הדיאלוגי משולב "כאן ועכשיו" בתוך המפגש או כחלק מסדר היום של מפגש עתידי

דגם זה עונה על הצורך בקיום תהליך דיאלוגי לא מתוכנן מראש, בעיקר במצב שבו עבודת הקבוצה נתקעת, מתרחקת מהמשימה ולא מתאפשר דיון שיקדם את הקבוצה לביצוע מטלתה. בדרך כלל יש הצפה של קונפליקטים — בעיקר בין־אישיים — שהקבוצה לא מספיק מודעת למקורם. כאשר יש מודעות למקורם — בעיקר על רקע השונות האישית והתרבותית — קיימת חרדה מ"לגעת" בהם וגם כאשר מעונינים "לגעת" בהם, לא יודעים כיצד.

קיימות שתי שיטות שונות להכנסת הממד הדיאלוגי בתוך התהליך עצמו:

1. יו"ר הקבוצה יכול לעצור את הדיון ולנסות ליצור תהליך דיאלוגי: בעקבות אירוע ייחודי שעוצר את התהליך ומרחיק את הקבוצה מהשגת המשימה או בעקבות אירועים שחוזרים על עצמם, בין אם חברים פנו אליו ובין אם ביוזמתו. כלומר, התהליך הדיאלוגי נוצר ממצב קיים, מנסה לבדוק את מקורות הקושי ולטפל בהם כאן ועכשיו.
שיטה זו היא תגובתית ולא מתוכננת מראש. היא עונה על ה"כאן ועכשיו" של עבודת הקבוצה. לעתים, שיטה זו היא חיונית כי אין אפשרות לדחות את קיום התהליך הדיאלוגי או את הבירור לשלב מאוחר יותר, שכן הקבוצה לא מסוגלת להמשיך ולתפקד.

2. יו"ר הקבוצה מציע להכניס כנושא על סדר היום העתידי את הסוגייה הקשורה ליחסים הבין־אישיים והבין־תרבותיים בתוך הקבוצה, בעקבות בחינה של התהליך כולו ובעקבות צורך שעלה.
לשיטה זו מספר יתרונות: היא מתוכננת, מאפשרת גמישות, מאפשרת להכין את חברי הקבוצה מראש לקיומו של תהליך דיאלוגי ונותנת לגיטימציה להכנסת תהליך דיאלוגי ברמה הרצויה.

לעתים, כאשר נולד הצורך בעצירה לשם דיאלוג, בוחרים לדחות זאת לשלב מאוחר יותר — למשל למפגש הבא, כדי להשיג לגיטימציה ולא לעצור את הרצף. צורך כזה עולה בדרך כלל קרוב לסיום המפגש ולא בתחילתו. מצב זה מעצים את האווירה הקונפליקטואלית ומשרה אווירה לא טובה בקבוצה.

הכנסת תהליך דיאלוגי "כאן ועכשיו", בעקבות מצבים של תקיעות, דורש מיומנות רבה והוא קשה לביצוע. לכן, חשוב יותר לעצור, לנתח את המצב ולהכניס את האלמנט הדיאלוגי מאוחר יותר כסעיף בסדר היום העתידי.

שתי החלופות שתוארו לעיל יכולות להוביל לשילוב של סדנה מיוחדת (דגם ב') או למפגש מיוחד שכולו מיועד לתהליך דיאלוגי.

הדגם הרצוי לשימוש בהתאם למידת הצורך בדיאלוג

מצב	המאפיינים	מידת הצורך בדיאלוג	התאמה למודל
1	♦ קבוצה הומוגנית ♦ השפעת התוצר מועטה ♦ מקור סמכות חיצוני	צורך **מועט** בדיאלוג	**דגם ג'** — מפגש מיוחד או סעיף בסדר היום. ברוב המקרים, המצב הראשון הוא השכיח, כלומר, בעקבות אירוע ייחודי. אך יש מצבים שבהם בוחנים את התהליך ומרגישים צורך להגדיר זמן מוגדר בסדר היום העתידי להתייחסות לסוגייה זאת.
2	♦ קבוצה הומוגנית ♦ השפעת התוצר מועטה ♦ מקור סמכות פנימי		
3	♦ קבוצה הומוגנית ♦ השפעת התוצר רבה ♦ מקור סמכות חיצוני	צורך **בינוני** בדיאלוג	**דגם ג'** — מפגש מיוחד או סעיף בסדר היום. שני המצבים בדגם זה רלוונטיים. **דגם ב'** — סדנה במועד מיוחד. בשל העובדה שהשפעת התוצר רבה, על אף שהקבוצה הומוגנית, הדבר מגדיל את השונות וההטרוגניות בתוך הקבוצה עצמה. לכן, נוטים להשתמש במודל של סדנה לא מתוכננת מראש, אלא קרוב לתחילת התהליך, אחרי בחינתו.
4	♦ קבוצה הומוגנית ♦ השפעת התוצר רבה ♦ מקור סמכות פנימי		

מצב	המאפיינים	מידת הצורך בדיאלוג	התאמה למודל
5	♦ קבוצה רב־תרבותית ♦ השפעת התוצר מועטה ♦ מקור סמכות חיצוני	צורך **גבוה** בדיאלוג	**דגם ב'** — סדנה במועד מיוחד. בעיקר שימוש במודל של סדנה מתוכננת מראש, סמוך לתחילת עבודת הקבוצה. השימוש בסדנה מתוכננת מראש לפני תחילת עבודת הקבוצה הוא נדיר, מפני שהשפעת התוצר מועטה והדבר דורש מודעות לצורך ולגיטימציה מהקבוצה, שיכולים להופיע רק לאחר התחלת הפעילות.
6	♦ קבוצה רב־תרבותית ♦ השפעת התוצר מועטה ♦ מקור סמכות פנימי		**דגם א'** — דיאלוג ברצף הפנימי של כל מפגש. כאן יש לצפות שתוך כדי תהליך הקבוצה, ההרכב הרב־תרבותי ומקור הסמכות הפנימי, יפעלו בכיוון של צורך מתמיד להתייחסות לסוגיות אלה. **דגם ג'** — מפגש מיוחד או סעיף בסדר היום. משתמשים בדגם זה כמשלים לתהליך שהתרחש בסדנה, כאשר עולה צורך מובהק לחזק את התהליכים שהועברו בסדנה.
7	♦ קבוצה רב־תרבותית ♦ השפעת התוצר רבה ♦ מקור סמכות חיצוני	צורך **רב ביותר** בדיאלוג	**דגם א'** — דיאלוג ברצף הפנימי של כל מפגש. כאשר שלושת המשתנים מצביעים על כך שיש צורך בתהליך הדיאלוגי, נדרש שתהליך זה יהיה מובנה וילווה את עבודת הקבוצה לאורך כל זמן התכנסותה. קבוצה זו היא הקרובה ביותר לקבוצת דיאלוג, למרות שהיא קבוצה משימתית.
8	♦ קבוצה רב־תרבותית ♦ שפעת התוצר רבה ♦ מקור סמכות פנימי		**דגם ב'** — סדנה במועד מיוחד. ניתן להשתמש במודל זה בשתי החלופות שלו ורצוי לשלב מודל זה עם מודל א'. נדיר למצוא מצבים שבהם שולבה סדנה באופן חד־פעמי ולא עלה הצורך בדיאלוג במהלך שאר המפגשים.

מהטבלה ניתן ללמוד, כי קיים קשר בין מצב המאפיינים, מידת הצורך בדיאלוג ובחירת הדגם המתאים ביותר. כמו כן, בולטת העובדה כי המאפיין המשמעותי ביותר הוא, כאמור, ההרכב האנושי בקבוצה המשימתית בהשוואה למאפיינים האחרים.

בטבלה מופיעים שמונה מצבים המחברים בין המאפיינים, כפי שצוין במודל המופיע בפרק השני. מאחר שמידת הצורך בדיאלוג נמצאת ברצף עולה, קיבצנו את המאפיינים לארבע קטגוריות (המופיעות בטבלה בעמודה "מידת הצורך בדיאלוג") וזאת במטרה להקל על האבחון ובחירת הדגם המתאים לתפעול. משתמע מכך, שקיבוץ המאפיינים הוא רמז ראשוני בלבד, וכאשר נמצאים ב"שטח" אפשר לקיים אבחון מדויק יותר בבחירת הדגם המתאים.

פרק 5: כלי עזר: תרגילים וסדנאות

מבוא

בפרק זה נציג מספר תרגילים ודגם של סדנה, אשר עשויים לסייע לניהול קבוצה משימתית ולהכין אותה לתהליכי דיאלוג. בחרנו להתמקד בשתי קטגוריות של תרגילים, אשר, לדעתנו, רלוונטים ביותר להפעלת קבוצות משימתיות:

- תרגילים המתייחסים לקיום תהליך דיאלוגי בקבוצה משימתית.
- תרגילים המתייחסים לתהליכי קבלת החלטות עם מיקוד על קונצנזוס.

התרגילים המובְנים מסייעים להתגבר בעיקר על תופעות, כמו: אי־הבנות מתמשכות, מתחים וקונפליקטים תוך כדי עבודת הקבוצה המשימתית.

המנחה, המעביר את התרגילים והסדנאות, יכול להיות יו"ר הקבוצה, הרכז, היועץ או כל דמות אחרת. מטעמי נוחות השתמשנו בפרק זה במונח "מנחה". רגישות רבה נדרשת מצד המנחה באשר להתאמת התרגילים לאופיה של הקבוצה שאיתה הוא עובד. הדבר נכון לגבי כל קבוצה, אך בעיקר לגבי קבוצה משימתית שבה הרכב רב־תרבותי נרחב, שחלק מחבריה יכול לראות את התרגילים כ"ילדותיים", כ"בזבוז זמן יקר" וכ"הסחה מהמשימה המרכזית".

תהליכי דיאלוג – תרגילים

- ♦ זיהוי מידת הצורך בקיום דיאלוג בקבוצה משימתית.
- ♦ היכרות הדדית.
- ♦ מפגש בין־תרבויות.
- ♦ דיאלוג תוך כדי הפגישה.
- ♦ מודל של סדנה להתנסות בתהליך דיאלוגי.
- ♦ בניית הסכמות – התמקדות בצרכים לעומת פתרונות.
- ♦ 12 עקרונות של דיאלוג אפקטיבי.

❖ זיהוי מידת הצורך בקיום דיאלוג בקבוצה משימתית

כלי הזיהוי של קבוצה משימתית מורכב משני חלקים: החלק הראשון מציג את שלושת המדדים: הרכב הקבוצה, התוצר והסמכות. חלק זה מאפשר לאבחן את מידת הצורך בקיום תהליך דיאלוגי בקבוצה.

החלק השני מציג משתנים נוספים המהווים פן נוסף לזיהוי קבוצה. משתנים אלה משפיעים בעקיפין על מידת הצורך בדיאלוג.

חשוב לציין, כי כלי הזיהוי מצביע על המדדים הרלוונטיים שיש לקחת בחשבון בקביעת הדגם המתאים לדיאלוג. כוונתו של הכלי לתת רמז בלבד ולא להוות כלי מדויק לגבי קיום התהליך הדיאלוגי. זאת משני טעמים:

1. מקובל להשתמש בכלי טרם התחלת עבודת הקבוצה – מצב שבו המידע לגבי מהות הקבוצה הוא מועט באופן יחסי.
2. ריבוי ומורכבות המצבים היכולים להיווצר כתוצאה משילוב של המשתנים השונים.

זיהוי הקבוצה על־פי מאפיינים

הקריטריונים הבאים יסייעו לך לאבחן את הקבוצה ואת מידת הצורך בקיום תהליך דיאלוגי:

צורך מועט צורך בינוני צורך גבוה צורך רב ביותר

חלק א'

1. הרכב הקבוצה הומוגניות _____ רב־תרבותיות

א. מהות התוצר — חיצוני לוועדה _____ פנימי לוועדה

↖

2. תוצר

↙

ב. מיקוד התוצר — השפעה מועטה _____ השפעה רבה וישירה
ועקיפה על חברי הוועדה על חברי הוועדה

א. מידת הסמכות — סמכות מועטה _____ סמכות רבה

↖

3. סמכות

↙

ב. מקור הסמכות — חיצוני _____ פנימי

חלק ב'

4. משך חיי הקבוצה

❑קבוצות חד־פעמיות ❑קבוצות שמתכנסות מספר פעמים ❑קבוצות מוגבלות בזמן ❑קבוצות שפועלות לזמן בלתי־מוגבל

הצורך בדיאלוג: במדד של משך חיים, אפשר לשער כי בקבוצות חד־פעמיות או כאלה שמתכנסות מספר קטן של פעמים, יהיה צורך מועט ואולי בכלל לא בקיום דיאלוג. לעומתן, בקבוצות לזמן בלתי־מוגבל, סביר להניח שיש צורך בקיום תהליך דיאלוגי.

5. מינוי החברים בקבוצה

❑ נציגים ממונים (מוסדות/ארגונים) ❑ נציגים ממונים (תושבים) ❑ נציגים נבחרים (על־ידי סקטורים) ❑ פעילים שמינו את עצמם

6. מסירת דין וחשבון

❑ לסמכות חיצונית ❑ לקבוצה מיוצגת ❑ לחברי הוועדה

הצורך בדיאלוג: בקבוצה שבה נציגים ממונים ומוסרים דין וחשבון לסמכות חיצונית, קטן הצורך בקיום תהליך דיאלוגי. לעומת זאת, בקבוצה שבה חברי הוועדה מינו את עצמם ומוסרים דין וחשבון לקבוצה מיוצגת או לחברי הקבוצה עצמה, צפוי שיגבר הצורך בקיום דיאלוג.

7. תפקידי הקבוצה

❑ מתאמת ❑ קובעת מדיניות ❑ מבצעת

❑ מתכננת ❑ מייעצת וממליצה ❑ מעריכה

הצורך בדיאלוג: במצב של ריבוי תפקידים או תפקיד ביצועי, יש סיכוי להגברת הצורך בקיום תהליך דיאלוגי.

הגדרת המאפיינים

1. הרכב הקבוצה המשימתית

- קבוצות הומוגניות שבהן כולם שייכים לאותה קבוצת השתייכות.
- קבוצה כמעט הומוגנית, המורכבת ברובה מקבוצת השתייכות חברתית אחת ומקבוצות השתייכות נוספות שייצוגן נמוך מבחינה מספרית.
- קבוצות שבהן יש שתי קבוצות הומוגניות בלבד.

לעתים, החלוקה מכוונת ולעתים נוצרת באופן טבעי, אך בכל מקרה יש לכך חשיבות רבה. חשוב לציין, כי ישנם מצבים שבהם הקבוצות נראות הומוגניות, אך ייתכן כי קיימת רב־תרבותיות פנימית מסוג אחר, כמו ועדה של יוצאי חבר העמים, שמורכבת מאנשים שהגיעו ממקומות שונים.

2. מהות ומיקוד התוצר

- **מהות התוצר:** האם התוצר (היעד) של הקבוצה הוא חיצוני, קרי התייחסות לנושאים חיצוניים לקבוצה, כגון: תכנון אירועים, ביצוע, קביעת מדיניות וכו'. האם התוצר הוא פנימי — הדיאלוג כאמצעי לגיבוש ולהידברות בין חברי הקבוצה.
- **מיקוד התוצר:** האם חברי הקבוצה מרגישים שלתוצר יש קשר אישי והשפעה מרובה עליהם, או לחילופין האם הם מרגישים כי לתוצר יש השפעה מועטה ועקיפה עליהם.

3. מקור ומידת הסמכות

מידת הסמכות מתייחסת לרצף של מעט סמכויות של הקבוצה לבין מלוא הסמכויות לפעול. מקור הסמכות מתייחס לשני מצבים מובהקים. בראשון, המקור הוא חיצוני לקבוצה והוא קובע את אופיה, הרכבה ותכניה. בשני, מקור הסמכות הוא הקבוצה עצמה.

4. משך חיי הקבוצה

- ישנן **קבוצות זמניות** (ועדות אד־הוק, כמו צוותי משימה), המטפלות בבעיה מסוימת ומתפזרות לאחר סיום הטיפול בה. לדוגמה: קבוצה לעריכת מבצע מסוים, כגון ניקיון שכונתי, שבוע בטיחות בדרכים וכו'.
- **קבוצות הפועלות לאורך זמן** (קבועות), המטפלות בתחום נרחב (ועדת חינוך, ועדת תרבות), או במגוון של בעיות (ועד שכונה).

5. מינוי החברים בקבוצה

חשוב להבדיל בין נציגים שממונים על־ידי מוסדות או ארגונים לבין אלו שממונים על־ידי התושבים או שנבחרו על־ידי סקטורים מסוימים. אפשרות נוספת היא שפעילים מינו את עצמם.

6. מסירת דין וחשבון

לאיזה גוף הקבוצה מוסרת את התוצר של עבודתה — מסמך, החלטה, המלצה, פרויקט וכו'.

7. תפקידי הקבוצה

התפקיד או מגוון התפקידים המוטלים על חברי הקבוצה.

❖ היכרות הדדית — כבסיס לחיזוק מערכת היחסים הבין־אישיים

אנשים המכירים איש את רעהו יכולים להתגבר ביתר קלות על ההבדלים ביניהם ולמצוא מכנה משותף, לעומת אנשים המרוחקים או מנוכרים אחד מהשני. תפקיד המנחה הוא לאתר הזדמנויות לחיזוק היחסים בין חברי הקבוצה, בעיקר באמצעות היכרות אישית ותרבותית. בעניין זה חשוב במיוחד להשקיע מאמץ בקבוצות הטרוגניות, שבהן החברים באים מתרבויות שונות, כדי להביא לכך שהמשתתפים יראו אחד את השני כאנשים כמותם ולא כאויבים. בניית יחסים מחזקת את הבסיס ליצירת הבנה הדדית.

להלן ארבעה תרגילים המסייעים לבנייה ולחיזוק של מערכת היחסים הבין־אישיים בקבוצה:

מקור השם הפרטי

מטרות

♦ לאפשר למשתתפים לבדוק את הקשר בין השם הפרטי/הכינוי לבין התרבות אליה משתייכים.

♦ לפתח היכרות הדדית מעמיקה יותר בהיבט האישי והתרבותי בין חברי הקבוצה.

דרכי ביצוע

♦ המנחה מסביר את מטרות התרגיל.

♦ המנחה מזמין את חברי הקבוצה להציג עצמם בהקשר לשמם הפרטי ולכינוי, אם יש.

השאלות המנחות הן: (בשלב הראשון המנחה שואל ובהמשך מעודד את חברי הקבוצה לשאול).

— מי נתן לך את השם והכינוי?

— מדוע ניתן לך השם והכינוי? מה הסיפור המשפחתי המסתתר מאחורי נתינת השם?

אם המנחה רוצה להכין את החברים לקראת תהליך דיאלוגי, אפשר להתייחס לנקודות הבאות:

— מהי משמעות השם/הכינוי?

— מה היחס של הפרט לשמו? (חיבה, אהבה, התנגדות וכדומה).

כאשר לחבר קבוצה יש יותר משם אחד או מספר כינויים, אפשר לשאול:

— איך קוראים לך במשפחה?

— איך קוראים לך בעבודה?

— איך קוראים לך החברים?

— איך תרצה שנקרא לך כאן?

למנחה: מומלץ לדבר עם החברים על מורכבות השם וההשלכות הקשות שיכולות לנבוע ממנו.

מדרש חפצים

מטרה

היכרות הדדית בין כל חברי הקבוצה לגבי הזהות החברתית/ תרבותית שלהם.

דרכי ביצוע

- מנחה הוועדה מסביר את מטרת התרגיל.
- כל משתתף מתבקש להביא חפץ מהבית המבטא היבט משמעותי של זהותו התרבותית.
- במפגש, המנחה מבקש מהמשתתפים להניח את כל החפצים על שולחן או דרגש (לא על הרצפה).
- כל אחד מתבקש לבחור חפץ אחר משלו, ש"מדבר אליו".
- הדיאלוג מתחיל כאשר אדם אחד, לאחר שבחר חפץ, מספר מה ראה בו ומדוע בחר בו.
- בעקבות זאת, האדם שלו שייך החפץ מספר מהי המשמעות החברתית/תרבותית של החפץ הזה עבורו. בהמשך, הוא מתבקש להציג את החפץ שהוא לקח (שאינו שלו). התהליך חוזר עד שכל המשתתפים מביעים את עמדתם.
- כשהשיחה מתפתחת, הופך השיח על החפצים שייך לכלל הקבוצה ולא רק לפרטים.
- המנחה שואל את חברי הקבוצה — מה למדתם מהתהליך?

למנחה: החפץ הוא דבר מוחשי שאפשר סביבו לבנות זהות ברורה. זוהי הזדמנות לשיח פשוט באמצעות חפצים. בתהליך מתקיים דיאלוג בין שניים על חפץ אחד, על הבנה של זוויות ראייה שונות. תפקידך, כמנחה, לשקף את ההתבטאות התרבותית השונה. השיקוף מתייחס למשמעות שיש לחפצים ובאיזו מידה יש נכונות לשמוע את הייחודיות שהחפץ מבטא. בדיאלוג יכולות לעלות סוגיות המתייחסות למיעוט ולמרחב המובן מאליו של קבוצת הרוב ההגמונית שלא מצליחה לגלות רגישות לאחר. בשלב של הדיאלוג הזוגי, אין לקבוצה אפשרות להגיב. הדבר מעלה את הקושי בצפייה בהתרחשויות בין־תרבותיות שלא ניתן להגיב עליהן באותו רגע.

אנקדוטות ומזכרות

מטרה

בנייה וחיזוק מערכת היחסים הבין־אישיים בתוך הקבוצה.

דרכי ביצוע

- ♦ המנחה מסביר את מטרת התרגיל.
- ♦ המנחה מבקש מכל אחד להיות מוכן במפגש הבא לשתף את החברים במשהו אישי — סיפור אישי או אנקדוטה, תמונות, חפץ המבטא את התרבות שאליה הוא שייך וכו'.
- ♦ במפגש, המנחה מבקש מתנדבים שיציגו את החומרים שהביאו לקבוצה.
- ♦ לפני התחלת הפעילות, יש לקבוע נוהלי הצגה, להבהיר מה יקרה אם הזמן יאזל, למשל, "היום נקדיש לנושא 40 דקות, אם לא נסיים נוכל להמשיך פעם אחרת".
- ♦ לאפשר לכל אחד לדבר 5 דקות ולהשאיר זמן לשאלות אחדות (2־3).

הכסא התומך

מטרות

- ♦ היכרות הדדית בין כל חברי הקבוצה לגבי הזהות החברתית/תרבותית שלהם.
- ♦ בנייה וחיזוק מערכת היחסים הבין־אישיים בתוך הקבוצה.

דרכי ביצוע

- ♦ המנחה מסביר את מטרת התרגיל (ראה לעיל).
- ♦ המנחה מסדר את הכיסאות בחצי גורן ושם כיסא אחד ממול לקבוצה.
- ♦ כל אחד, לפי תורו, יישב בכסא הבודד ובמשך מספר דקות חברי הקבוצה ישאלו אותו שאלות אישיות. השאלות יכולות להיות ככל העולה על דעתם של החברים, אך הנשאל רשאי להשיב רק על השאלות שהוא רוצה.

התרגיל מתאים במיוחד לסדנה העוסקת בדיאלוג.

❖ מפגש בין תרבויות

אקווריום

מטרות

- ♦ לאפשר לאנשים הבאים מתרבויות שונות להיות מודעים למאפיינים התרבותיים הייחודיים שלהם.
- ♦ לקיים תהליך שבו כל אחד מבעלי התרבויות השונות שבחדר מקשיב ללא הפרעות והתערבות לדרך שבה חברי הקבוצה מגדירים את תרבותם.

התרגיל מיועד לוועדות שבהן החברים משתייכים לשתי תרבויות בולטות.

דרכי ביצוע

- ♦ המנחה מציג את המטרות (ראה לעיל).
- ♦ חברי הקבוצה יוצרים שני מעגלים לפי שתי התרבויות (הצופים והנצפים).
- ♦ המעגל הפנימי מתבקש לשוחח על מאפייני הזהות התרבותית־חברתית שלהם: מה זה עבורי להיות עולה/ותיק/אישה/דתי וכו׳ (כ־20 דקות).
- ♦ לאחר מכן, הקבוצה החיצונית מתחלפת עם הפנימית ואף הם משוחחים על מאפייני הזהות התרבותית־חברתית שלהם (כ־20 דקות).

המנחה מדגיש כי חברים במעגל החיצוני — בשני השלבים — הם צופים ואסור להם להעיר הערות ולהגיב לדברים הנאמרים על־ידי החברים במעגל הפנימי.

- ♦ המנחה מקיים דיון עם חברי הקבוצה סביב שתי נקודות:
  1. מה כל קבוצה למדה על עצמה.
  2. מה כולם למדו על הדומה והשונה בין התרבויות (כ־30 דקות).

❖ דיאלוג תוך כדי פגישה

במצבים שבהם הקבוצה "נתקעת" מסיבות לא ברורות ולא מצליחה להגיע להחלטות, נטיית מנהל הדיון לשקף ולומר — "מה קורה פה? אנחנו תקועים, יש למישהו רעיון כיצד מתקדמים?" הערה כזו מסייעת רק לעתים רחוקות לצאת מהמצב.
ברוב הקבוצות, שאין להן בדרך כלל ניסיון בדיאלוג, המעבר לדיון בתהליך עצמו, בלי הכנה מספקת, עלול לבלבל את החברים.
מומלץ לבחור באסטרטגיה המתארת עובדות ומכינה בהדרגתיות את חברי הקבוצה לתהליך של דיאלוג.

מטרה

התמודדות עם "תקיעות" בתהליך עבודת הקבוצה.

דרכי ביצוע

להלן מספר צעדים שמנחה הדיון יכול לנקוט:

- ♦ להצביע על העובדה שמשהו לא פועל כראוי בקבוצה ולקיים דיון בין החברים.
- ♦ לקבל הסכמה של חברי הקבוצה לעצור בנקודה נתונה ולהתבונן על התהליך שעברו (שלב קריטי).
- ♦ לשאול שאלות המתמקדות בתהליך ולא בתוכן. למשל, "יש למישהו מחשבות לגבי הדרך שבה אנו עובדים?"
- ♦ לשאול שאלה ייחודית יותר, למשל: "מה בולם אותנו מלהיות 'אפקטיביים'?"
- ♦ כאשר המנחה מרגיש כי חברי הקבוצה מוכנים לחזור למשימה המקורית, עליו לשקף את המצב שבו הקבוצה נמצאת ולהגדיר מחדש את המטלה שהקבוצה לקחה על עצמה.
- ♦ אפשרות נוספת — לצאת להפסקה ולדון עם היו"ר, או עם בעלי תפקידים פורמליים אחרים, על שינוי סדר היום.

❖ סדנאות להתנסות בתהליך דיאלוגי

להלן מוצגים רעיונות ונושאים שיכולים לשמש בסיס להכנת סדנאות בתהליך דיאלוגי. לקראת הכנת סדנה אפשר לבחור חלק מהיעדים, מהמתודולוגיות ומהרכיבים המופיעים להלן.

מטרה

סיוע לחברי הקבוצה להכיר ולאמץ תהליכי דיאלוג במהלך עבודתם.

יעדים

1. היכרות הדדית בין המשתתפים, בעיקר בהיבטים התרבותיים שלהם, כולל מרכיבי זהות, אמונות וכו'.
2. העלאת המודעות של חברי הקבוצה לגבי סגנונות תקשורת אישיים בהיבטים הקשורים לתרבותם.
3. העלאת המודעות של חברי הקבוצה לגבי סגנון התמודדותם במצבי קונפליקט. בעקבות זאת, חברי הקבוצה לומדים להכיר בקיומם של סגנונות התמודדות שונים בתוך הקבוצה, המורכבים מהפן האישי והפן התרבותי של כל אחד מהם.
4. בדיקת הרגשות של כל אחד מחברי הקבוצה כלפי הזהות העצמית שלו וכלפי הזהות התרבותית של חברי הקבוצה האחרים.
5. העלאת המודעות של המשתתפים לעמדתם כלפי תהליך קבלת ההחלטות.
6. העלאת מודעות המשתתפים לחשיבות של פיתוח תהליכי דיאלוג בין־אישי, פנים־קבוצתי ולעתים גם בין־קבוצתי.
7. הקניית מיומנויות תקשורת דיאלוגית.
8. הקניית מיומנויות לביצוע תהליך של קבלת החלטות: מודלים של קונצנזוס, הסכמה רחבה או רוב ומיעוט.

השגת יעדים אלה מאפשרת לחברי הקבוצה לפתח תובנה לגבי נוכחות אנשים בעלי תרבות שונה, סגנון תקשורתי אחר, דרך התמודדות שונה עם קונפליקטים וגישה דיפרנציאלית לתהליך קבלת החלטות.

מתודולוגיה

מטרות הקבוצה וגם אופן התפקוד הנורמטיבי שלה (מפגשים לדיונים וקבלת החלטות), מכתיבים שהמתודולוגיה בסדנאות תהיה מורכבת מפעילויות כמו משחקי תפקידים, תרגילים, סימולציות וכו'. המרכיב ההוראתי הפרונטלי יהיה בעל נפח קטן בלבד.

סדנה מסוג זה עשויה לפתח אצל המשתתפים מוטיבציה להשתמש בכלים הדיאלוגיים שרכשו בתפקוד היומיומי של הקבוצה.

חשוב לציין, שהיעדים שהוצגו לעיל הם בעלי רמות עומק שונות, אשר לא בהכרח יבואו לידי ביטוי בכל סדנה. החלטה לגבי מספר היעדים שיוצבו בפני הקבוצה ועומק העיסוק בהם צריכה להתייחס לעובדות הבאות:

1. קיימים סוגים שונים של קבוצות.
2. קיימות קבוצות בעלות הרכב תרבותי שונה.
3. בקבוצות שונות קיים צורך שונה בקיום תהליך דיאלוגי.
4. מסגרת הזמן העומדת לרשות כל קבוצה היא שונה.

מבנה

בסדנה חייב להיות רצף של חמש יחידות עבודה לפחות. להלן הצעה לשלושה מודלים של סדנאות:

1. **סדנה הנמשכת יום שלם:** מורכבת מחמש יחידות עבודה, בדרך כלל בין שעה לשעה וחצי כל יחידה, בהתחשב בהרכב התרבותי של הקבוצה.
2. **סדנה הנמשכת יום וחצי:** מורכבת משבע עד שמונה יחידות עבודה, בהיקף של שעה וחצי כל יחידה. הסדנה יכולה להתחיל בערב ולהמשיך למחרת היום או לחילופין, להתחיל בבוקר ולהסתיים בצהרי היום שלמחרת. עדיף להתחיל את הסדנה בערב ולהמשיכה למחרת, בגלל שכך הסדנה מתחילה כמו פגישה רגילה של ועדה, בשעות הערב וביום המחרת עוסקים בפיתוח ובעיבוד הנושאים שהועלו. בדרך זו גם קל יותר ליצור מוטיבציה להשתתפות.

3. **יומיים שלמים:** סדנה זו מורכבת מעשר עד שתים־עשרה יחידות עבודה. מבנה זה מאפשר שלמות רבה יותר בגלל האפשרות ליצור איזון בין הפעלתנות בסדנה לבין לימוד הנושאים. כמו כן, מבנה זה מאפשר תהליך הבנוי כרונולוגית על בסיס נושאים התפתחותיים של שלבי חיי הקבוצה.

רכיבים אפשריים ליחידות הסדנה

להלן הצעה של יחידות עבודה מומלצות. סדר היחידות ייקבע בהתאם לצורכי הקבוצה הייחודית:

1. היכרות בין חברי הקבוצה, עם תשומת לב להיבטים התרבותיים והאתניים.
2. בדיקת ציפיות של המשתתפים לגבי הסדנה עצמה, מה ניתן להשיג במסגרת הזמן הנתונה?
3. בדיקת ציפיות של חברי הקבוצה לגבי תפקוד הקבוצה ותוצאותיה.
4. קהילה רב־תרבותית — "התרבות שלי", "התרבות שלך". מפגש או קונפליקט בין תרבויות?
5. משמעות התהליכים החברתיים בחברה רב־תרבותית: השלכות לגבי קבוצה משימתית.
6. מושג התרבות והתפתחותו: היחס בין יחיד לתרבות.
7. עמדות וסטריאוטיפים כלפי קבוצות: בדיקה ושינוי.
8. משמעות תהליכי דיאלוג, לשם מה?
9. תהליכי קבלת החלטות בקבוצה: התנסות במודל הקונצנזוס, במודל של הסכמה רחבה ובמודל של רוב מול מיעוט.
10. מיומנויות תקשורת בין־אישית ופנים־קבוצתית.
11. תהליכים קונפליקטואליים: סגנונות התמודדות אישיים ותרבותיים.
12. מהות התהליך האמפטי ומשמעותו.
13. פיתוח תהליכי דיאלוג בין־אישי ופנים־קבוצתי.

לתשומת לב מיוחדת: כל התכנים של היחידות צריכים להיות מתורגמים לפעילויות קונקרטיות. החוט המקשר בין היחידות השונות הוא הדיאלוג המופיע בכולן.

❖ בניית הסכמות – התמקדות בצרכים לעומת פתרונות

(מבוסס על Kaner et al., 1998)

מטרה

התמודדות עם ויכוחים ללא סוף – התמקדות בצרכים לעומת פתרונות.

דרכי ביצוע

מה עושים כאשר ויכוח לא נגמר?

מומלץ להפסיק להתווכח על הפתרונות ולהתחיל להתייחס ולדבר על הצרכים האישיים של כל אחד (מה שבאמת "חשוב לי").

דוגמה:

קיים ויכוח האם לקיים מפגשים בבתים פרטיים או במקום פורמלי.

- בודקים מה הצורך של כל אחד (כגון, להיות קרוב לבית, לשמור על אווירה לא־פורמלית, להישאר קרוב למשרד במקרה ש"הבוס" יבוא ל"ביקור").
- מציעים פתרון אשר יענה על מרב הצרכים הייחודיים.

שלבים בעבודת המנחה

1. הַסבר לקבוצה את ההבדל בין הפתרונות המוצעים לצרכים הייחודיים של כל אחד. יש להדגיש את העובדה כי ייתכן פער בין הפתרונות המוצעים לצרכים ולרצונות של מספר חברים בקבוצה (למשל, קיום המפגש במתנ"ס הוא פתרון ואילו לכבד התחייבויות קודמות הוא צורך).
2. בקש מכל אחד לענות על שתי שאלות:
   - אלו צרכים שלי באים לידי ביטוי בפתרון המוצע?
   - מה לדעתי הם הצרכים שלך?
3. הַמשך, עד שכל חבר קבוצה ירגיש כי הצרכים הייחודיים שלו הובהרו.
4. בקש מחברי הקבוצה להציג פתרונות שיכילו מגוון רחב יותר של צרכים ייחודיים.

❖ 12 עקרונות של דיאלוג אפקטיבי

לפניך 12 עקרונות של דיאלוג אפקטיבי אשר גובשו על־ידי Justice and Jamieson (1999). באמצעות עקרונות אלו, מנחה הדיון יכול לבחון את מידת האפקטיביות של התהליך הדיאלוגי בוועדה:

1. התהליך הדיאלוגי יוצר מודעות אצל היחיד לגבי הנחות היסוד שהוא מאמין בהן.
2. אנשים מעודדים ומתגמלים אחד את השני לחפש משמעויות נוספות ועמוקות יותר מעבר לנאמר.
3. חברי הקבוצה מתבוננים בדפוסי הניסיון הקבוצתי ולומדים איך לחשוב במשותף.
4. השונות בקבוצה רצויה, אך יש לחפש את המשמעות והמהות של השונות.
5. בנייה של מיכל מטפורי גדול שיוכל להכיל את הניסיונות, הדעות, הערכים והרגשות השונים.
6. נושאים שבעבר היו טאבו, בקבוצה ניתן לטפל בהם בצורה בוטחת ובונה.
7. נימוקים שונים ומגוונים תומכים בכיוון שמתגבש בקבוצה.
8. אין סדר יום קבוע, הסכמות מתהוות תוך כדי התהליך.
9. חשיבה בחלקיקים (פרגמנטים) מתארגנת למשהו שלם.
10. בעיה מורכבת נבחנת ב"עיניים חדשות".
11. אין מעודדים דיונים צדדיים.
12. לתהליך יש התחלה אבל לא סוף. שינוי מתרחש כאשר הוא קורה. אין אפשרות "לזרז את הבציר".

תהליך קבלת החלטות בקונצנזוס – תרגילים

להלן מוצעים מספר תרגילים אשר יסייעו למנחה הדיון לקדם תהליך של קונצנזוס בקבלת החלטות בקבוצה (הבהרת המושג, ראה פרק 3).

תהליך קבלת החלטות טומן בחובו בניית הסכמות, המאפשרות שותפות מלאה ומחויבות לקיום ההחלטות על־ידי כל חברי הקבוצה. מה שמקל על התהליך היא העובדה שיש רמות שונות של הסכמה להחלטה. מ"תומך מכל הלב", דרך "זו אפשרות שלא אתנגד לה" ואולי עד "חשבתי על דרך טובה מזו, אך איני מתעקש בעניין". למרות שטוב לקבל הסכמה מתלהבת, לעתים אנשים מוכנים לצרף את הסכמתם גם בגרסאות נלהבות פחות.

- דרגות של הסכמה
- תהליך של בניית קונצנזוס
- שלבים בבניית קונצנזוס
- הגעה לקונצנזוס

❖ דרגות של הסכמה

(מבוסס על Kaner et al., 1996)

המטרה

לאפשר לחברי הקבוצה להביע את דעתם באופן כנה, בלי לחשוש שהאמירה שלהם תיחשב כווטו.

סולם דרגות של הסכמה

1. **אישור**

"מוצא חן בעיניי".

2. **אישור תוך התנגדות לנקודה שולית ייחודית**

"מצא חן בעיני באופן עקרוני".

3. **הסכמה עם הסתייגויות**

"אני יכול לחיות עם זה".

4. **נמנע**

"אין לי דעה".

5. **עומד בצד**

"לא מוצא חן בעיני אבל לא רוצה לעכב את הקבוצה".

6. **אי־הסכמה פורמלית אבל מוכן ללכת עם הרוב**

"חשוב לי שאי־הסכמתי תירשם בפרוטוקול, אבל אתמוך בהחלטה".

7. **אי־הסכמה פורמלית תוך דרישה להשתחרר מאחריות ליישום**

"אני לא רוצה לעצור את האחרים, אבל לא רוצה להיות מעורב ביישום".

8. **חסימה**

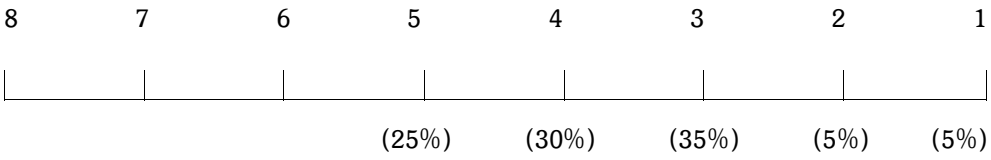
"אני שם וטו על ההצעה הזאת".

להלן 4 רמות של קונצנזוס כפי שבאות לידי ביטוי בסולם הדרגות של הסכמה:

1. תמיכה נלהבת

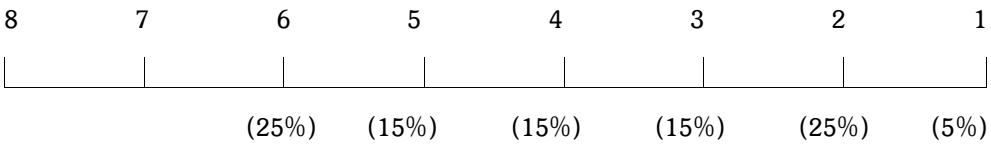
בקבוצה שמרבית חבריה נמצאים ברמות שבין 1־3 יש תמיכה נלהבת בהצעה. מקובל לחשוב כי צריך לשאוף תמיד לתמיכה נלהבת, אבל ברוב המקרים קשה להשיגה.

2. תמיכה פושרת



בקבוצה אשר רוב חבריה נמצאים ברמות שבין 3־5 התמיכה להחלטה תהיה פושרת. במקרים רבים תמיכה פושרת מספקת. למשל, כאשר ההחלטה נוגעת למעט אנשים או שהנזק אינו גדול. הסכמה המבוססת על חלוקה כזאת יכולה עדיין להיחשב כהחלטה "פה אחד", למרות שהקבוצה מודעת לעובדה שהתמיכה הכללית אינה נלהבת.

3. תמיכה דו־משמעית



תמיכה זו מתאפשרת כאשר הדעות נמצאות בתפזורת על כל הסולם להוציא שלבים 7 ו־8. מצב זה מצביע על העובדה שהבעיה הראשונית לא הוגדרה בצורה מספקת. "אי אפשר להסכים על הפתרון אם לא מסכימים על הגדרת הבעיה או הסוגייה הנדונה". קבוצה זו תרוויח מהמשך הדיון. לעתים, קבוצה כזו מתייחסת לתוצאות כמצביעות על "תמימות דעים" מאחר שלא השתמשו בזכות הווטו.

4. תמיכה מזערית

תמיכה זו מתאפיינת על־ידי תפזורת בסולם, להוציא הימנעות וטו (4, 8). קיימת סכנה רבה ביישום החלטה המבוססת על תמיכה מזערית. במציאות כזו רצוי לדון האם לעצור ולחפש רעיונות טובים יותר או שמא עדיף לפעול מהר ולקחת סיכון. תמיכה מעין זו מוצדקת במצבים של חירום.

בשתי הרמות הראשונות נראה בצורה מובהקת שחברי הקבוצה מרוכזים בשלוש קטגוריות לעומת הרמות האחרות, שבהן חברי הקבוצה נמצאים בתפזורת כמעט על כל הסולם.

כיצד להשתמש בסולם?

♦ מנחה הוועדה מסביר את מטרת הסולם (ראה דף קודם).

א. מנחה הקבוצה מציג את הסולם הקיים על מרכיביו, כולל שמות המשתנים והמספור.

ניתן להשתמש בסולם מצומצם יותר, כגון:

1. אישור 2. הסכמה תוך הסתייגות 3. רגשות מעורבים 4. לא מקבל אבל לא רוצה לעכב את התהליך 5. חוסם — וטו.

ב. המנחה מבקש מחברי הקבוצה לבחור באחד המשתנים המייצגים את עמדתם.

ג. המנחה רושם את התוצאות על הסולם ומקיים דיון עם חברי הקבוצה.

להלן מספר דרכים לצבירת עמדות המשתתפים ורישומן על הסולם:

- **הרמת ידים:** המנחה עובר על כל שלב ומבקש שכל אחד יציג את העדפתו בהרמת יד.
- **בחירה אחת ונימוק:** לבקש מכל אחד, לפי תור, לציין את המרכיב העדיף ולנמק.
- **הצהרות מקבילות:** לבקש מכל אחד לרשום על נייר גדול (במילה או במספר) את העדפתו. בבת אחת כולם מרימים את הדף ומאפשרים למנחה לרשום אותם על הסולם.
- **תפזורת המשתנים:** מכינים בריסטולים כמספר המשתנים בסולם. על כל בריסטול רושמים משתנה אחד ותולים בחדר בתפזורת (עדיף בפינות שונות). חברי הוועדה מתבקשים, כל אחד באופן אישי, לגשת ולעמוד ליד בריסטול המבטא בצורה הטובה ביותר את עמדתם. לפי סדר, כל אחד מנמק את בחירותו.
- **אלטרנטיבה:** בפינות שבהן יש יותר ממשתתף אחד, יש לקיים דיון פנימי המתייחס לסיבות שבגללן בחרו את המשתנה הייחודי בסולם, לאחר מכן הצגה במליאה.
- **בחירה סודית:** לבקש מכל אחד לרשום את העדפתו על פתק, לאסוף את הפתקים ולרשום את התוצאות על הסולם.
- **שני סבבים:** לפני קיום ההצבעה יש לשתף את חברי הקבוצה בתהליך קבלת ההחלטות:
  - הצבעה ראשונה ובעקבותיה דיון.
  - איסוף הנתונים — באחת מהשיטות לעיל — דיון והצבעה נוספת.

  שיטה זו מאפשרת לחברי הקבוצה לראות את העדיפויות של האחרים לפני קבלת החלטה אישית.

❖ תהליך בניית קונצנזוס

שיטה זו מתאימה בעיקר למצבים שבהם הקבוצה "נתקעת" או כאשר המשימה מסובכת.

מטרה

להגיע להחלטה שכל חברי הקבוצה יוכלו לתמוך בה בעקבות שמיעת הדעות השונות ותוך מתן כבוד האחד לשני.

דרכי ביצוע

מנחה הקבוצה מוביל את התהליך בצעדים הבאים:

צעד א': התחל עם רשימה של רעיונות אלטרנטיביים, אשר פותחו בקבוצה. בקש מחבר בקבוצה לבחון רעיון אחד שאותו הקבוצה יכולה לאמץ.

צעד ב': מנה את יזם הרעיון כמוביל את המשך פיתוחו בקבוצה.

צעד ג': בקש מחברי הקבוצה, באמצעות סיעור מוחות, להוסיף מידע שיתמוך ברעיון הייחודי. רשום על לוח.

צעד ד': בדוק עם יזם הרעיון באיזו מידה התוספות ישפיעו או ישנו את הרעיון המקורי. פסול הצעות אשר לדעת היזם משנות מהותית את הרעיון הבסיסי.

צעד ה': כאשר החלופה רשומה על הלוח, שאל את הקבוצה. אם חלופה זו תיבחר, האם יהיה למישהו קושי רציני לתמוך בה?
אם חברי הקבוצה לא מעלים קשיים או דאגות, ציין זאת, ובקש מכל חברי הקבוצה לבוא ולחתום כביטוי של הסכמה.

צעד ו':
אם חברי הקבוצה מעלים קשיים אישיים, מוצע לקיים את התרגיל הבא:

- התייחס לכל אחד בנפרד.
- בקש מחבר אחד בקבוצה להציג את דאגותיו־הסתייגויותיו. יש לרשום את הדברים במדויק.
- שאל את חברי הקבוצה מי יכול לשפר את ההחלטה כדי שתענה על ההסתייגות שבוטאה. ההצעות נרשמות.
- פנה לחבר שהציג את הסתייגויותיו ושאל "עם איזה תיקון אתה יכול לחיות בשלום?" כאשר התיקון מתקבל על ידו, פנה לקבוצה לקבל את אישורה לשינוי. אם כן, ממשיכים הלאה. אם לא, ממשיכים לבחור אלטרנטיבות לשיפורים.

❖ שלבים בבניית קונצנזוס

מטרה

להגיע להחלטה תוך שמיעת הדעות השונות של חברי הקבוצה.

דרכי ביצוע והנחיות למנחה

שלב א': לאפשר תהליך אשר בו כל חברי הקבוצה יכולים להעיר הערותיהם בפני הקבוצה לגבי האלטרנטיבות.

שלב ב': להתייחס לכל חבר כמומחה, לאפשר דיון הלוקח בחשבון את העמדות השונות ומעודד החלפה חופשית של רעיונות ביניהם.

שלב ג': לאחר שחברי הקבוצה הביעו את דאגותיהם וצורכיהם, יש להכין רשימה של צרכים ולהשתמש בהם כמדדים להערכת האפשרויות השונות.

שלב ד': להתמקד בהיבט הביצועי של פעילות הקבוצה, הנכון לאותו רגע. לבקש מחברי הקבוצה להתייחס לקריטריונים הבאים:

- המשימה מוגדרת באופן ייחודי.
- המשימה ניתנת ליישום.
- המשימה מקובלת על כל הנוגעים בדבר.
- חוסכת משאבים.
- מוגדרת בזמן.

שלב ה': לבקש מכל חבר להכין ולהציג רשימה של גורמים מקדמים ומעכבים בהקשר לתכנית הפעולה המבוססת על הקריטריונים.

שלב ו': לשתף במידע. לעודד הקשבה פעילה בזמן דיווח החלופות. לרשום על הלוח נקודות הסכמה ואי־הסכמה בין המשתתפים ולבחון את הפערים אם קיימים. האם ההבדלים מייצגים היבטים שלא נלקחו בחשבון? האם פירוש הדבר שלקבוצה אין את כל הנתונים לגבי המצב?

❖ הגעה לקונצנזוס

מטרה

לבחון האם הקבוצה הגיעה לקונצנזוס.

דרכי ביצוע

המנחה שואל את חברי הקבוצה את השאלות הבאות (מענה חיובי לארבע השאלות מוכיח כי הקבוצה הצליחה להגיע לקונצנזוס):

1. האם ההחלטה/הפתרון עונה על הצרכים האישיים שלך?
2. האם ההחלטה/הפתרון עונה על הצרכים האישיים של חברי הקבוצה האחרים?
3. האם ההסכמה/הפתרון עונה על הסיבה שבגללה הוקמה הקבוצה?
4. האם כל אחד מהמשתתפים יהיה מוכן לפעול ליישום ההחלטה אשר התקבלה?

נספחים

נספח 1: הגדרות

נספח 2: הדגמת הקשרים בין המשתנים

נספח 1: הגדרות

ועדה כדוגמה לקבוצה משימתית

ועדה היא קבוצת אנשים שהשתייכותם לפורום זה מוגבלת על־ידי נוהלי מינוי או בחירה מסוימים ומוגדרים (באופן עצמי או על־ידי גוף חיצוני). לקבוצה זו יש אחריות משותפת לשם תכנון, בדיקה, קבלת החלטות, ביצוע פעילות, מתן חסות או משימות אחרות אשר הוטלו עליה או שנבחרו על־ידה.

לקבוצה יש **גודל אופטימלי** בהתאם למשימותיה ו**קנה מידה** המגדיר מי יכול ומי מתאים להשתתף בה. גם אם הקבוצה היא וולונטרית וממנה את עצמה, היא יוצרת לעצמה **נהלים מגבילים** בתחום זה.

לחברי הקבוצה יש אחריות משותפת לביצוע משימות אשר הוטלו עליהם או שנקבעו על־ידיהם. משימותיה ודרכי עבודתה של הקבוצה צריכים להיות ברורים ומוגדרים. הגדרת נוהלי עבודתה יכולה להיות בלתי־פורמלית או פורמלית בצורה של תקנון.

יעד (תוצר)

תפוקות ותוצאות אשר ברצוננו להגיע אליהן במסגרת זמן קבועה.

משימה

פעולה או סדרה של פעולות, הליכים ותהליכים, שמתקיימים בקבוצה כדי להשיג את היעד (התוצר). הפעולות ניתנות להגדרה, והן ברות מימוש על־ידי יחיד או קבוצה, שעליהם הוטל לבצען. "המטיל" יכול להיות בעל תפקיד או גוף חיצוני לוועדה, או שחברי הקבוצה הטילו על עצמם משימה. כאן נכנס עקרון האחריות להשגת התוצר באמצעות ביצוע המשימות.

לדוגמה: חברי ההנהלה הטילו על קבוצה שהם הקימו להכין דוח בנושא עבריינות.
היעד: תוך שלושה חודשים הקבוצה תגיש את הדוח השנתי לחברי ההנהלה.
הפעולות הכרוכות בהשגת היעד הן: ראיון העובדים, קריאת חומר, שיחות עם עבריינים, הפעלת סקר וכו'.

תרבות

דרך החיים הכוללת ערכים, אמונות, סטנדרטים אסתטיים, ביטויים לשוניים, צורות חשיבה, נורמות התנהגות וסגנונות התקשרות שקבוצת אנשים פיתחה כדי להבטיח את הישרדותה כסביבה אנושית ופיזית. התרבות והאנשים החברים בה נמצאים באינטראקציה מתמדת כך שהתרבות אינה סטטית. תרבות היא תגובתה של קבוצת אנשים לצרכים החיוניים והייחודיים של חבריה, לפיכך יש לה היגיון פנימי ואיזון חיוני בין ממדים חיוביים ושליליים.

גזע

מושג המזהה קבוצות גדולות של זנים אנושיים בעלי תכונות פיזיות מולדות וייחודיות. קבוצת הזדהות גזעית יכולה לשמש קבוצה תרבותית להטבות או לאפליות מיוחדות.

מעמד

שכבת אנשים בתוך חברה, בעלי מאפיינים כלכליים, פוליטיים ותרבותיים משותפים. חברות במעמד מסוים יכולה לספק גישה לכוח ויתרונות אחרים בתוך חברה, או בכל מבנה כלכלי או פוליטי.

קבוצה אתנית

קבוצה שמזוהה על־ידי מאפיינים תרבותיים או לאומיים שנקבעים מלידה. מושג זה ניתן לעתים קרובות לקבוצות מיעוטים בתוך החברה הגדולה.

קבוצת הזדהות או "קבוצת תפקיד"

כל קבוצת אנשים שיש לה מאפיינים, גישות, התנהגויות ותחומי עניין משותפים המאפשרים להקל על ההתקשרות ועל תחושת השייכות. קבוצות השתייכות יכולות להתבסס על משלח יד, מעמד משפחתי, כישורים מסוימים, ועוד.

תקשורת בין־תרבותית

תהליך תקשרותי בין אנשים מרקע תרבותי שונה. תקשורת כזאת יכולה להתרחש בין יחידים או בין ישויות פוליטיות, חברתיות או כלכליות מתרבויות שונות. התקשורת יכולה להיות ורבלית או לא ורבלית. תרבות נתפסת כמשפיעה באופן מכריע על תהליך התקשורת.

תקשורת בין קבוצות

יחסים ואינטראקציות בין ובתוך קבוצות מכל סוג שהוא.

תקשורת בין־אתנית

יחסים בין יחידים וקבוצות בעלי שוני גזעי, לשוני ולאומי.

פלורליזם

תפיסת עולם הנגזרת מתוך התפיסה הליברלית הדמוקרטית, הרואה את כל בני האדם שווים. מתוקף שוויון זה מקבלים את ה"אחר" באשר הוא. המוקד בגישה זו הוא בהתייחסות לרמת הפרט ולא לרמת הקבוצה — פרט מול פרט.
העמדה הפלורליסטית עשויה להניח תפיסת זהות סטטית, הבחנה חדה וברורה בין ה"אני" לבין ה"אחר", גם אם היא מייחסת ערך עצמי ל"אחר".

רב־תרבותיות

גישה הרואה בתרבות מכלול מאפייני זהות. בקבוצה שאותה האדם בוחר כקבוצת ייחוס הוא יכול לחוות ולממש תהליכי חיברות, גיבוש זהות ושייכות. הצורך בהשתייכות יוצר קבוצת זהות אשר בה אנשים חשים שהם חולקים מאפיינים דומים ומגיבים רגשית כלפי מאפיינים אלו.

נספח 2: הדגמת הקשרים בין המשתנים

להלן השלב הראשון של עבודתנו, שבו שילבנו שני מאפיינים בזוגות. בעקבות הממצאים והמסקנות (ראה בהמשך, עמ' 218), המשכנו בבניית המודל הכללי, המשלב את שלושת המאפיינים: הרכב, מיקוד התוצר וסמכות.

גרף א' — הרכב (A) מול מיקוד התוצר (B):

הרכב הקבוצה (A)		
רב־תרבותיות (או דו־תרבותיות)	3	4
הומוגניות	1	2
מיקוד התוצר (B)	השפעה מועטה או עקיפה על חברי הקבוצה	השפעה רבה וישירה על חברי הקבוצה

ריבוע מספר 1 — ציר A — הרכב: קבוצה הומוגנית או כמעט הומוגנית עם ציר B — מיקוד התוצר: השפעה מועטה או עקיפה של התוצר על חברי הקבוצה.

קיים צורך מועט בתהליך דיאלוגי עקב הרקע התרבותי האחיד של הקבוצה. הקונפליקט התרבותי כמעט שאינו עולה, וכמו כן ההשפעה של התוצר על חברי הקבוצה היא מועטה או עקיפה. במקרה כזה לחברי הקבוצה יש יכולת להגיע לתוצר (היעד) ללא צורך, או עם צורך מזערי בשימוש בתהליך דיאלוגי רב־תרבותי.

ריבוע מספר 2 — ציר A — הרכב: קבוצה הומוגנית או כמעט הומוגנית עם ציר B — מיקוד התוצר: השפעה רבה וישירה של התוצר על חברי הקבוצה.

במקרה זה, יש צורך מסוים בתהליך דיאלוגי מפני שאמנם זו קבוצה הומוגנית או כמעט הומוגנית, אך עקב ההשפעה של התוצר על חברי הקבוצה בצורה ישירה, עשוי להיות מקום לתהליך דיאלוגי.

קיימת סוגייה פסיכולוגית המוכרת בתהליכים קבוצתיים. לעתים, הקשר וההזדהות של חברי הקבוצה עם התרבויות שמחוצה לה משפיעים על הדיאלוג הפנימי. הדיאלוג שנוצר יהיה רב־תרבותי, לא על התרבות שלהם עצמם, אלא על תפיסתם והיחס שלהם לתרבויות החיצוניות השונות.

ריבוע מספר 3 — ציר A — הרכב: קבוצה רב־תרבותית או דו־תרבותית עם ציר B — מיקוד התוצר: השפעה מועטה או עקיפה של התוצר על חברי הקבוצה.
כאן, יש צורך רב יותר בתהליך דיאלוגי בגלל ההיבט התרבותי, למרות שאין כמעט השפעה או השפעה עקיפה של התוצר על חברי הקבוצה. אנו מניחים שיש סיכוי גבוה שסוגיות רב־תרבותיות יעלו על פני השטח עקב מצב היחסים החברתיים בארץ, דבר שעשוי להגדיל את הצורך בתהליך דיאלוגי רב־תרבותי.

ריבוע מספר 4 — ציר A — הרכב: קבוצה רב־תרבותית או דו־תרבותית עם ציר B — מיקוד התוצר: השפעה רבה וישירה של התוצר על חברי הקבוצה.
במקרה זה, קיים צורך רב בתהליך דיאלוגי. השוני ברקעים והקשר האישי של חברי הקבוצה לתוצר, עשויים מטבעם לעורר מגוון רחב של קונפליקטים וניגודים. במצב כזה, ברור שיעילות הקבוצה מותנית ותלויה בקיום תהליך דיאלוגי.

גרף ב' — הרכב (A) מול סמכות (C)

הרכב הקבוצה (A)

רב־תרבותיות (או דו־תרבותיות)	3	4
הומוגניות	1	2

מקור הסמכות (C) סמכות פנימית סמכות חיצונית

ריבוע מספר 1 — ציר A — הרכב: קבוצה הומוגנית או כמעט הומוגנית עם ציר C — מקור הסמכות: סמכות חיצונית הקובעת את תפקוד ומטרות הקבוצה.
במקרה זה, יש צורך מועט בתהליך דיאלוגי רב־תרבותי מפני שהקבוצה הומוגנית או כמעט הומוגנית, ובגלל שסמכות חיצונית מכתיבה את התנאים (הרכב, מטרה, סדר היום וכו'), ובדרך כלל גם לא מעונינת שתהליך דיאלוגי יתקיים בוועדה, מפני שהוא נתפס בעיני סמכות חיצונית כתהליך מעכב ומיותר.

ריבוע מספר 2 — ציר A — הרכב: קבוצה הומוגנית או כמעט הומוגנית עם ציר C — מקור הסמכות: סמכות פנימית של חברי הקבוצה לקבוע תפקוד ומטרות.
במקרה זה, יש הרכב הומוגני, ומכאן שיש גם עיסוק מועט יותר בסוגיות רב־תרבותיות. מאחר שמקור הסמכות הוא פנימי ויש לחברי הקבוצה את היכולת לקבוע בעצמם את המהלכים המרכזיים, ייתכן שיעלו סוגיות על רקע תרבותי ויעלה צורך בדיאלוג. חשוב לציין, שיש אפשרות שאולי לא יהיה צורך בתהליך דיאלוגי במצבים שבהם המשימה ברורה וקצרת מועד.

ריבוע מספר 3 — ציר A — הרכב: קבוצה רב־תרבותית או דו־תרבותית עם ציר C — מקור הסמכות: סמכות חיצונית הקובעת את תפקוד ומטרות הקבוצה.
כאן יש צורך רב יותר בתהליך דיאלוגי. אמנם יש הרכב רב־תרבותי או בין־תרבותי, אך מאחר שהסמכות היא חיצונית הקובעת את הרוב ואפילו את הכל, אותה סמכות מצפה מחברי הקבוצה לרסן מתחים בין־תרבותיים אפשריים למען תפקוד יעיל של הקבוצה והשגת מטרותיה.
יש לציין, כי לעתים יכול להיות מצב קונפליקטיבי בין הצורך הבולט של חברי הקבוצה להתייחס לרב־תרבותיות לבין הדרישות החיצוניות לא לבזבז זמן על זה.

ריבוע מספר 4 — ציר A — הרכב: קבוצה רב־תרבותית או דו־תרבותית עם ציר C — מקור הסמכות: סמכות פנימית של חברי הקבוצה לקבוע תפקוד ומטרות.
כאן קיים צורך רב מאוד בתהליך דיאלוגי רב־תרבותי. הקבוצה היא רב־תרבותית או בין־תרבותית עם סמכות פנימית, כלומר עצמאית בקביעת דפוסי תפקודה ומטרותיה. הרכב בין־תרבותי מעלה מטבעו את הצורך בהתייחסות לסוגייה התרבותית באמצעות תהליך דיאלוגי והיעדר כל מגבלות חיצוניות מגביר צורך זה.

גרף ג' — מיקוד התוצר (B) מול סמכות (C)

ריבוע מספר 1 — ציר B — מיקוד התוצר: השפעה מועטה או עקיפה של התוצר על חברי הקבוצה עם ציר C — מקור הסמכות: סמכות חיצונית הקובעת את תפקוד ומטרות הקבוצה.

יש צורך מועט בתהליך דיאלוגי רב־תרבותי מפני שחברי הקבוצה רחוקים מן התוצר, כמעט שלא מושפעים ממנו או שמושפעים ממנו רק באופן עקיף. כמו כן, הם קובעים מעט מאוד בנוגע להרכב ולתפקוד הקבוצה.

ריבוע מספר 2 — ציר B — מיקוד התוצר: השפעה מועטה או עקיפה של התוצר על חברי הקבוצה עם ציר C — מקור הסמכות: סמכות פנימית של חברי הקבוצה לקבוע תפקוד ומטרות.

במצב שכזה, חברי הקבוצה כמעט שאינם מושפעים מן התוצר. הסמכות היא פנימית, ויש מקום לחברי הקבוצה לקבוע הרכב, מטרות, תפקוד וכו'. מכאן שיש אפשרות לצפות שסוגיות חברתיות בין־תרבותיות יעלו על פני השטח ויעלה צורך בתהליך דיאלוגי רב־תרבותי מסוים, למרות ההשפעה הנמוכה של התוצר על חברי הקבוצה.

ריבוע מספר 3 — ציר B — מיקוד התוצר: השפעה רבה וישירה של התוצר על חברי הקבוצה עם ציר C — מקור הסמכות: סמכות חיצונית הקובעת את תפקוד ומטרות הקבוצה.
כאן יש לחברי הקבוצה מעורבות גבוהה וקשר רגשי גבוה לתוצר (היעד), עם זאת, הסמכות הקובעת היא חיצונית ולכן ניתן לצפות לתהליך דיאלוגי מסוים. אנו יוצאים מתוך נקודת הנחה שמי שממנה קבוצות מנסה להימנע מתהליך דיאלוגי, ובמצב שכזה, צפוי קונפליקט או אפילו נתק בין הסמכות החיצונית לחברי הקבוצה. הקונפליקט יחריף במיוחד במצבים שבהם חברי הקבוצה ירגישו צורך להיעזר בדיאלוג כדי להתקדם.

ריבוע מספר 4 — ציר B — מיקוד התוצר: השפעה רבה וישירה של התוצר על חברי הקבוצה עם ציר C — מקור הסמכות: סמכות פנימית של חברי הקבוצה לקבוע תפקוד ומטרות.
כאן נוצר צורך רב בתהליך דיאלוגי רב־תרבותי. יש נגיעה רבה וישירה של חברי הקבוצה לתוצר כתוצאה ממעורבות רגשית גבוהה שלהם. במצב זה, ובעקבות העובדה שהסמכות היא פנימית, המאפשרת לקבוצה לקבוע את התהליך המתאים לה, יש סבירות גבוהה לקיים תהליך דיאלוגי.

מסקנות

מה אפשר להסיק מניתוח ארבעת הריבועים השונים בשלושת הגרפים?

כאשר אנו מנתחים את **ריבוע מספר 1**, המפגיש כל פעם בין שני משתנים שונים, אפשר להגיד שבכל המצבים הצורך בתהליך דיאלוגי הוא נמוך.
ניתוח של **ריבוע מספר 2** בשלושת הגרפים מביא למסקנה, שיש מצב מאוזן בין הצורך לקיים תהליך דיאלוגי לבין האפשרות לא להתייחס לשונות התרבותית בתוך הקבוצה.
כאשר מנתחים את **ריבוע מספר 3**, המתאר את שלושת זוגות המשתנים, אפשר לקבוע שקיימת השפעה רבה יותר של המשתנה הדומיננטי (הרכב הקבוצה או מיקוד התוצר) ולכן יהיה צורך רב יותר לקיים תהליך דיאלוגי לעומת הצורך שהיה קיים בריבוע מספר 2.
ניתוח של **ריבוע מספר 4**, יביא למסקנה, שבכל המצבים יש צורך ברור לקיים תהליך דיאלוגי רב־תרבותי.

אחרי שהצלבנו כל זוג משתנים בגרפים א', ב' ו־ג', נבחן עד כמה כדאי לקיים דיאלוג בכל אחד מהריבועים 1, 2, 3 ו־4 (שמופיעים בתוך הגרפים)

הריבועים	מיקום המשתנים על הציר	מידת הצורך בדיאלוג	פירוט והסבר
1 בתוך גרפים א' ב' ג'	♦ קבוצה הומוגנית ♦ השפעת התוצר מועטה ♦ מקור סמכות חיצוני ללא הענקת סמכות לקבוצה	צורך **מועט** בדיאלוג	לקבוצה יש רקע תרבותי אחיד ולכן הקונפליקט התרבותי כמעט שאינו עולה. השפעת התוצר על חברי הקבוצה מועטה והסמכות החיצונית מכתיבה את כל התנאים ובדרך כלל גם לא מעונינת בתהליך דיאלוגי.
2 בתוך גרפים א' ב' ג'	♦ קבוצה הומוגנית ♦ השפעת התוצר רבה או מועטה ♦ מקור סמכות פנימי	צורך **בינוני** בדיאלוג	הקבוצה הומוגנית, אך יש השפעה מועטה של התוצר על חברי הקבוצה, ולכן מקור הסמכות הוא פנימי ומגדיר צורך מסוים בדיאלוג.
3 בתוך גרפים א' ב' ג'	♦ קבוצה רב־תרבותית ♦ השפעת התוצר מועטה או רבה ♦ מקור סמכות חיצוני עם הענקת סמכויות מועטות לקבוצה	צורך **גבוה** בדיאלוג	ההיבט התרבותי בולט ולכן יעלו סוגיות בין־תרבותיות, בעיקר כאשר יש השפעה רבה של המוצר על חברי הקבוצה.
4 בתוך גרפים א' ב' ג'	♦ קבוצה רב־תרבותית ♦ השפעת התוצר רבה ♦ מקור סמכות פנימי	צורך **רב ביותר** בדיאלוג	ההיבט התרבותי בשילוב עם ההשפעה הרבה שיש לתוצר על חברי הקבוצה וכן היכולת של חברי הקבוצה לקבוע הכל בעצמם, מחייבת שימוש רב בדיאלוג.

מקורות

אוסטרויל, ז. (1995), **פתרונות פתוחים**, הוצאת שוקן, ירושלים — תל־אביב.

אוסטרוף, ש. (עורכת) (2000), **דיאלוג ומנהיגות על קווי השבר**, עמותת "בסוד שיח" וג'וינט — מכון ברוקדייל, ירושלים.

אנגל, ע., אדרעי, ד. (1997), **מי עדיין מפחד מוועדות**, החברה למתנ"סים, ירושלים.

ג'ניס ל., מאן, ל. (1988), **תהליך קבלת החלטות**, משרד הביטחון — הוצאה לאור, ירושלים.

סלומון, ג. (1993), **תקשורת**, ספרית הפועלים, תל־אביב.

רוזנוסר, נ., נתן, ל. (עורכים) (1997), **הנחיית קבוצות — מקראה**, המרכז לחינוך קהילתי ע"ש חיים צפורי, ירושלים.

שבאר, ו., בתוך **תכניות לשילוב חברתי של עולים** (1999), מכון הנרייטה סאלד, ירושלים.

Berry J.W., Poortinga Y.H., Segall M.H. & Dasen P.R. (1992), *Cross-cultural Psychology*, Cambridge University Press, New York.

Brislin R.W., Cushner K., Cherrie C. & Young M. (1986), *Intercultural Interactions: A Practical Guide*, Beverly Hills, SAGE, California.

Buber M. (1965), *I and You*, Peter Smith, New York.

Cross T.L., Bazron B.J., Dennis K.W. & Isaacs M.R. (1993), *Toward a Culturally Competent System of Care*, CAASP, Washington, D.C.

Doyle M., Aboud & Sufrategui, Le Dévelopment des Préjugés Ethniques, *Revue Quebecoise de Psychologie*, 1998, N. 13, Pag 63-73.

Freire P. (1969), *Pedagogy of the Opressed*, Harvard University.

Freire P. (1966), *Cultural Action for Freedom*, Center for the Study of Development and Social Change, Cambridge, USA.

Gadamer H. (1977), *Philosophical Hermeneutics*, Berkeley, University of California Press.

Justice M., & Jamieson D.W. (1999), *The Facilitator's Fieldbook*, Amacom, New York.

Kaner S., Lind L., Toldi C., Fisk S. & Berger D. (1996), *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*, New Society Publishers, Gabriola Island.

McGoldrick, Pearce & Giordano (1996), *Ethnicity and Family Therapy*, Guilford Press. New York.

Pichon Rivière E. (1970), *Del Psicoanálisis a la Psicología Social*, Editorial Galerna, Buenos Aires.

Putz G.B. (1998), *Facilitation Skills – Helping Groups Make Decisions*, Deep Space Technology Company, Bountiful.

Real Academia Española (1992), *Diccionario de la Lengua Española*, Unigraf, Madrid.

Rosenberg B.M. (2000), *Nonviolent Communication*, Puddledancer Press, California.

Samovar L., & Porter R. (1994), *Intercultural Communication*, International Thomson Publishing, California.

Schwarz, R.M. (1994), *The Skilled Facilitator: Practical Wisdom for Developing Effectice Groups*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Smith K K. & Berg D.N. (1987), *Paradoxes on Group Life*, Jossey-Bass Publichers, San Francisco.

Scott J. & Flanigan Eileen (1996), *Achieving Consensus: Tools and Techniques*, Crisp Publications, USA.

Tajfel H. (1981), *Human Groups and Social Categories*, Cambridge University Press, Cambridge.

Tajfel H. (1982), *Social Identity and Intergroup Relations*, Cambridge University Press, New York.

Tropman J.E. (1997), *Making Meetings Work*, SAGE Publications, California.