

# 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 קוֹגֶרֶף

מסת"ב א-090633-965 ISBN

© 2004

כל הזכויות שמורות

למרכז הבין-תרבותי לירושלים  
ולסוכנות היהודית לארץ-ישראל  
שנתפוח 2000 ירושלים-ניו-יורק

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לאחסן במאגרי מידע, לפקס, לשרד 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 – שנתפוח 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

שנתפוח 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](http://www.partner.org.il/jerusalem)

המרכז הבין-תרבותי לירושלים

רח' שבטי ישראל 22 (מתנ"ס מורשה)

ירושלים 95105

טל': 02-6289375, פקס': 02-6289379

[jicc@netvision.net.il](mailto:jicc@netvision.net.il)

נדפס בירושלים 2004



**היבטים תהליכיים בניהול**

**פרויקטים לדיאלוג קהילתי**



## תוכן העניינים

### פרק 1: מה בין מפגשי רחוב למפגשי דיאלוג?

- 226 . . . . . מבוא
- 227 . . . . . תהליכים פסיכולוגיים המזינים יחסים בין־קבוצתיים
- 229 . . . . . עבודה קבוצתית כדרך התמודדות עם סוגיות ביחסים בין־קבוצתיים
- 230 . . . . . בחירה בגישה של התערבות קבוצתית
- 232 . . . . . מסורות שונות בבסיס המפגשים הקבוצתיים

### פרק 2: סוגיות בתכנון וביצירת תשתית לקבוצות דיאלוג

#### ולקבוצות רב־תרבותיות

- 236 . . . . . חשיבות התכנון
- 239 . . . . . יצירת התשתית לקבוצות דיאלוג ולקבוצות רב־תרבותיות
- 247 . . . . . יצירת תנאים הכרחיים לקבוצות דיאלוג ולקבוצות רב־תרבותיות

### פרק 3: היחסים בין מנהל הפרויקט למנחה: תפקידים, סוגיות, דיאלוג

- 264 . . . . . הנחיה מקצועית – כן או לא?
- 267 . . . . . סוגיות בקשר שבין מנהל הפרויקט למנחה
- 279 . . . . . הדיאלוג בין מנהל הפרויקט למנחה: "טובים השניים מן האחד"

### פרק 4: היחסים בין מנהל הפרויקט למשתתפי הקבוצה

- 287 . . . . . היחסים בשלב המקדים – טרום קבוצה
- 292 . . . . . היחסים במהלך חיי הקבוצה

- 294 . . . . . **מקורות**

## פרק 1: מה בין מפגשי רחוב למפגשי דיאלוג?

### מבוא

בהזדמנויות רבות, במרחבים ציבוריים ובאופן בלתי מאורגן, נפגשים זה עם זה אנשים המייצגים קבוצות שונות בחברה הישראלית. אנשים נפגשים בעבודה, בשעות הפנאי, באירועים שונים, בעת נסיעה בתחבורה ציבורית, בשווקים ובקרן רחוב – כעוברי אורח או לעתים כמפגינים שהתכנסו להביע את מחאתם בנושא כל שהוא הנמצא על סדר היום הציבורי.

מפגשים אלה מזמנים שיחות, כמו גם ויכוחים, ולעתים אף קטטות בין הנוטלים בהם חלק. יש המגדירים מפגשים אלה כמפגשי "רחוב", המאופיינים בכך שכל צד עומד על משמרתו, נאבק ומתבצר בעמדותיו. לצדדים הנפגשים יש עניין מועט לצמצם את הפער או את המרחק המפרידים ביניהם. כל צד משוכנע בצדקתו, רוצה לצאת מחוזק ומנצח בוויכוח המתנהל, ומגייס לצורך כך את כל האמצעים הכשרים (לעתים, לדאבונו, גם אמצעים כשרים פחות), כדי לצאת מזירה זו "עוד יותר משוכנע בדרכו". המעבר ממפגשי רחוב למפגשי דיאלוג אינו פשוט. ראשית, הפרט או הקבוצה המצטרפים למפגש דיאלוג אמורים לוותר על אסטרטגיית המריבה. לעתים, קל יותר לריב עם אנשים או לנסות לשכנע אותם באי הצדק של דרכם ואמונתם מאשר לקיים עמם דיאלוג. המריבה מאפשרת לפרט או לקבוצה להמשיך ולהחזיק בתפיסה עצמית של בעלי ערך, זאת על-ידי הצגת ה"אחר" ה"שונה", כחסר ערך. היא חוסכת מהפרט או מהקבוצה את המפגש המביך והמורכב עם חוסר השלמות העצמית. מאידך, **מפגש דיאלוג ומפגש רב־תרבותי מושתתים בין השאר על תהליך, לא פשוט, אשר במהלכו נפגשים היחיד או הקבוצה עם אותם חלקים מעוררי חרדה ואי־נחת אשר מצויים בקרבנו, הכוונה למפגש עם הקונפליקט הפנימי.** המפגש המונחה בין אנשים בקונפליקט, השונה במידה רבה ממפגש הרחוב, נועד בראש ובראשונה ליצור דרכים ואמצעים לחיות יחד במציאות של קונפליקט.

## מפגשי דיאלוג ומפגשים בין-תרבותיים

מפגשי דיאלוג ומפגשים בין-תרבותיים נותנים הזדמנות לבחינת תהליכים מודעים ובלתי-מודעים הקשורים לרגשות, לעמדות ולדעות ביחס לזהות העצמית ולהשתייכות הקבוצתית. כל אלה נבחנים אל מול היחס הנוצר כלפי קבוצות אחרות. מטרת המפגשים הללו היא לספק למשתתפים הזדמנות ללמידה התנסותית אודות תהליכים תוך-אישיים, בין-אישיים וקבוצתיים, המתרחשים במפגשים בין-תרבותיים ובפרט במפגשים בין משתתפים המזוהים עם קבוצות בעלות זהויות חברתיות ותרבותיות שונות הנמצאות ביחסי ניכור, הדרה, תחרות, יריבות וקונפליקט.

הצורך והמגמה לבנות ולקיים מפגשים של קבוצות דיאלוג וקבוצות רב-תרבותיות צמחו מתוך הכרת המציאות החברתית בישראל. מציאות זו מאופיינת ברב-תרבותיות ובסעעים חברתיים.

כאשר במרחב של קהילה נתונה (מדינה, עיר, שכונה, קהילת בית-ספר וכד') קיימות קבוצות השונות אחת מרעותה בממדים של זהות ובממדים תרבותיים, אידיאולוגיים והתנהגותיים, עלולים להתפתח יחסים בין-קבוצתיים אשר יגרמו לחידוד השונות, העמקת הפער והבלטה של ניגוד האינטרסים. הזרות והמרחק בין קבוצות אלה עלולים ליצור ניכור, מתח, קונפליקט ואף סכסוך אלים.

## תהליכים פסיכולוגיים המזינים יחסים בין-קבוצתיים

טייפל (Tajfel, 1982) טוען, כי היחסים הבין-קבוצתיים הם "אחד ממקבצי הבעיות המורכבים והקשים ביותר שאנו ניצבים בפניהם בזמננו". כאשר בין אנשים קיימים יחסים בין-קבוצתיים, המשמעות היא שהם מתייחסים לבני קבוצות אחרות בהתייחסות קטגוריאלית, המושפעת בעיקר מהיותם שייכים לקבוצה נתונה ופחות בהתייחסות אישית, המבטאת את יחסם אל המאפיינים האישיים והיחודיים של הפרטים, בני הקבוצות האחרות.

קיימת סכנה להחרפה בתהליכים שמגמתם הבחנה בין הקבוצות, כמו שימוש מוגבר במנגנונים של השלכה ופיצול.

◆ **השלכה:** השלכה היא פעולה שבה תכונות, תחושות, משאלות שאותם מסרב הסובייקט לזהות בעצמו או אף דוחה מעצמו, מסולקות מ"העצמי" ומתמקמות באדם אחר או בקבוצה אחרת.

◆ **פיצול:** פיצול הוא התהליך הפסיכולוגי העומד מאחורי חלוקת האובייקטים ל"טובים" ול"רעים". פיצול הוא גם התהליך המסייע לסובייקט או לקבוצת סובייקטים לפתח תפיסה עצמית של "טוב" – "טובים". כאשר תהליך הפיצול מצליח, הרי שבתפיסת העצמי של הסובייקט ובתפיסתו את האובייקטים חסרה היכולת לעשות אינטגרציה וחסרה היכולת לחיות או לתפוס את השלם. פיצול כרוך בהפעלה של מנגנון ההשלכה.

המצוקה של הסובייקט בנוגע לחוויות ולתחושות הבלתי־נוחות, המטרידות ומעוררות החרדה שהוא מזהה אצל עצמו, כמו למשל שנאה ותוקפנות, תחושת חוסר ערך, או תחושת חוסר כוח ויכולת, מוצאת הקלה בפיצול ובהשלכה של החלק הרע, הרודף הפנימי, כלפי חוץ, לעבר אחרים, פרטים וקבוצות. כך יכול הסובייקט לשמר את החלקים הטובים בתוכו ואף לעשות להם אידיאליזציה. כך גם הופך החלק החיובי, הנעים והמזין ליסוד של תפיסת ה'אני האידיאלי' בעודו מתנער מהתחושות השליליות ההרסניות ומשליכן החוצה על זרים או על קבוצות.

פיצול והשלכה הם מנגנונים פרימיטיביים ומקורם בילדות. עם זאת, מנגנונים אלה משמשים לאורך החיים. במצבי אי־ודאות, במצבים אמביוולנטיים ובמצבי איום וחרדה הם נכנסים לפעולה. או אז הם מסייעים לחלוקת העולם לטוב ולרע, לשחור וללבן, לשוחרי שלום ולמחררי מלחמה, כל זאת כדי ליצור סדר ולזכות בשליטה. כאשר המנגנונים האלה נכנסים לפעולה לגבי השונה, הזר, האויב, ה'אני' נתפס כטוב כולו וה'אחר' כרע כולו. האדם ישליך את החלקים הלא רצויים שבו על האחר ויכחיש את קיומה של תכונה זו בעצמו. תהליך הפיצול ברור לעין בנטייה להפוך את הקבוצה שאליה הוא שייך לבעלת ערך ולהוריד מערכה של הקבוצה האחרת. כאשר רגשי אשם ובושה מופעלים ניתן לראות את היפוכו של דבר: כאשר קבוצה אחת מורידה מערך עצמה והופכת את הקבוצה האחרת לאידיאלית.

תהליכי פיצול והשלכה הם העומדים מאחורי יצירתן של מערכות יחסים ושפה שבה רווחים ביטויים כמו "הם" ו"אנחנו", "שייכים" ו"זרים"; "טובים" ו"רעים", "צודקים" ו"לא מוסריים"

וכדומה. הנטייה לייחס לקבוצת השייכות מניעים חיוביים וטובים ולקבוצה האחרת מניעים שליליים ולשלול את הלגיטימיות שלהם, גורמת לחשדנות הדדית בין שתי הקבוצות ולא־אמון בכוונות הצד האחר ובהכרזותיו. החשדנות ההדדית והמרחק המתעצב בעקבותיה בין הקבוצות מונע אפשרות של הידברות ויצירה של קשרים. כל אלה מאיימים על שלמות הקהילה־החברה ועל מרקם היחסים בקרבה.

## **עבודה קבוצתית כדרך התמודדות עם סוגיות ביחסים בין־קבוצתיים**

---

לצד ההכרה במצב חברתי המורכב והמפוצל, קיימת התפיסה המקצועית שעבודה בקבוצות היא דרך אפקטיבית להתמודד עם סוגיות ביחסים בין קבוצות.

יחסים בין קבוצות, ויחסים בין פרטים המשתייכים לקבוצות מובחנות הם יחסים שנלמדו, התעצבו והתעצמו מעצם השתייכותם של יחידים לקבוצה נתונה וממערכות היחסים, העמדות והיחוסים שהתפתחו בקבוצה אחת ביחס לקבוצה האחרת.

דעות קדומות, סטריאוטיפים, חרדות, ביטויים של עוינות ותוקפנות, ניכור והדרה הם אמונות, רגשות ודרכי תגובה שהפרט אימץ לעצמו בתהליך השתייכותו לקבוצה מסוימת. בתוקף השתייכות זו הפרט רוכש ומפנים עמדות, אמונות, התנהגויות, ערכים ונורמות המאפיינים ומייחדים את קבוצתו.

לפיכך, נודעת משמעות רבה לעבודה הקבוצתית כאמצעי להתמודדות עם סוגיות שונות המאפיינות יחסים בין קבוצות. במובנים רבים, רק המסגרת הקבוצתית עשויה לשמש קרקע הולמת לבחינה ולחקירה של עמדות, למפגש עם תחושות ולבחינת התנהגויות שהתפתחו בקבוצות השתייכות. כאשר מעצבים נכון את מסגרת העבודה הקבוצתית ויוצרים בה תנאים מתאימים ללמידה התנסותית, חווייתית וקונספטואלית, ניתן לצפות שאצל חברי הקבוצה המתנסים בתהליך של עבודה קבוצתית יתרחש שינוי כל שהוא בעמדות, בתפיסות ובדפוסי ההתייחסות כלפי הקבוצה האחרת.

## צירים בעבודה הקבוצתית

כך וכחונב (1990) מגדירים את התהליך הקבוצתי על פני **צירי עבודה מרכזיים**:

- ◆ מדין בחוויות אישיות ופרטיות יותר – למאמץ הכללה בין-קבוצתי ובעל משמעות רחבה.
- ◆ מדגש על ויכוח, פורקן, השלכה החוצה של קונפליקטים פנימיים ותהליכי שכנוע – אל דגש על הבנה הדדית ואינטרוספקציה אישית, ובמישור הקבוצתי ליצירת דיאלוג ומפגש ממשיים.
- ◆ מחלוקה קבוצתית כוללת ועקבית של "הם ואנחנו" – ליצירת מבנה מורכב של חלוקות, המאפשר שותפויות החוצות את החלוקה הבסיסית. ראוי לציין שבקבוצה בעלת מבנה רב-תרבותי מזמנת למשתתפים חוויה והכרה בשותפויות קיימות בכוח ובפועל החוצות את ההשתייכות הקבוצתית הראשונית.
- ◆ מזהירות והעדפה של השמעת דברים חיוביים – לנכונות לגעת באופן גלוי בחומר המעורר קונפליקטים.
- ◆ מתלות גבוהה במנחה "שיציל את המצב" – למרכזיות גוברת של הקבוצה המשותפת בעיצוב המתרחש.

קיום מפגשים במסגרת קבוצתית מאפשר יצירת קשר אישי בין המשתתפים, שבירת מחיצות ובירור מעמיק של סוגיות שונות, שלא מגיעים אליהן בשגרת החיים.

## בחירה בגישה של התערבות קבוצתית

בתיאוריה ובפרקטיקה קיימות מספר גישות של עבודה קבוצתית שבאמצעותן אפשר לטפל במתיחות ובקונפליקט. היעדים של מרבית ההתנסויות הקבוצתיות הם: הפחתת הזרות והעוינות, שינוי סטריאוטיפים, הגברת הפתיחות ההדדית, הבנה וקבלה הדדית.

יעדים אלה יכולים להיות מושגים באמצעות אחת מתוך **שתי גישות שכיחות** של עבודה קבוצתית או בשילוב ביניהן:

### ◆ עבודה עם חברי קבוצה נתונה

בגישה האחת מתמקדים בעבודה עם חברי קבוצה נתונה, בתהליך המאפשר לחברי הקבוצה לבדוק באופן פתוח ומעמיק את עצמם, תוך שהם מוצאים בעצמם תשובות לעמדות, לערכים ולאמונות שבהם הם מחזיקים. למשל, ניתן לעבוד עם קבוצה של אזרחים ותיקים ולאפשר לה לבדוק את עמדותיה ודרכי התנהגותה כלפי עולים חדשים. אפשר גם לעבוד בנפרד עם קבוצת עולים ולאפשר לה לעבד את חוויות המפגש (לעתים האין-מפגש) עם תושבים ותיקים. הרכבים אחרים שאפשר לעבוד אתם הם: דתיים-חילוניים; ערבים-יהודים; אנשי שמאל-אנשי ימין וכדומה.

### ◆ מפגש בין פרטים הבאים מקבוצות שונות

בגישה השנייה, המקובלת יותר בקבוצות דיאלוג ובקבוצות רב-תרבותיות, מפגישים בין פרטים הבאים מקבוצות שונות. ההנחה היא שמהו יתרחש במפגש זה שיאפשר למשתתפים לבחון את עצמם ולהכיר את זולתם, שיווצר "מפגש" ויתרחש תהליך שבו יצליחו הפרטים להיפגש כשהם נמצאים על הגבולות המסומנים בין הקבוצות (כץ וכהנוב, 1990).

פעמים רבות יש מקום לשלב בין הגישות, לקיים מפגשים מקדימים עם הרכב קבוצתי הומוגני, כתהליך המכין את המפגש הקבוצתי המשותף. זאת, כאשר עוצמת הקונפליקט, הזרות והמרחק בין שתי הקבוצות היא כה גדולה, שנדרש מפגש מכין, ממתן ומכשיר את הלבבות ואת המשתתפים בטרם מתקיים מפגש משותף שיש בו פוטנציאל להידברות. גם בקבוצת דיאלוג יש לאפשר מקום למפגשים בהרכב הומוגני.

## מסורות שונות בבסיס המפגשים הקבוצתיים

כך וכחונב (1990) מבחינים בין שלוש מסורות קבוצתיות עיקריות:

1. סדנאות ליחסי אנוש – "כולנו דומים".
2. פעילות מתוך אוריינטציה תרבותית – "לחיות עם השונות".
3. גישות של פתרון סכסוכים – "קונפליקט הוא חלק מהחיים".

### 1. סדנאות ליחסי אנוש – "כולנו דומים"

סדנאות ליחסי אנוש מציבות במרכז את **הרחבת המודעות של היחיד לרגשותיו כלפי בן הקבוצה האחרת**, להתנהגותו במחיצתו ולהשפעות שיש להתנהגות זו על חברי הקבוצה האחרים.

הדגש הוא בעיקר על תפקוד בין-אישי וקבוצתי. חומר הגלם הוא "כאן ועכשיו", חוויות אישיות, רגשות ומחשבות שהמשתתפים מעלים. התערבות המנחים היא ברמה של תהליכים קבוצתיים, תקשורת ויחסים בין אנשים. יש עידוד של ביטוי חופשי של רגשות וחשיפה עצמית, מתוך שאיפה ליצור יחסי אמון, שיחצו את החלוקה הבין-קבוצתית הבסיסית. בבסיס כל זאת ישנה השקפה המאמינה ביכולת לגשר על פערים ומחיצות בין אנשים על-ידי **יצירת מכנה משותף אנושי בסיסי**. התפיסה העומדת מאחורי מודל זה מניחה שקיים **דמיון** רב בין הפרטים לבין התהליכים הרגשיים והחברתיים שהם מתנסים בהם וחווים אותם. אין התעמקות בנתונים מבניים, חברתיים ופוליטיים חיצוניים כוללים. שכיחה האמונה שפתרון עיקרי למתח הבין-קבוצתי הוא התגברות על הליקויים **בתקשורת, ברמה הבין-אישית והבין-קבוצתית**. המפגש נועד להרגיע את החרדות הטיפוסיות למגע עם זר ולחזק את המשיכה והסקרנות המוקדמת.

בר וברגל (1995) בוחרים להגדיר גישה זו כגישה **המגע**. לדבריהם, מניחים מצדדי גישה זו, כי מגע, בתנאים מיוחדים, בין חברי קבוצות הנמצאים בקונפליקט יביא להבנה ולא-הסלמה של המתיחות ביניהם. כאשר במפגש עם בני קבוצות אחרות נוצרת הזדמנות להיכרות אישית, לשבירת מחיצות, ליחסי גומלין ולהדדיות, הרי שגם אם המפגש אינו משנה במישרין

את התפיסות הסטריאוטיפיות, הוא תורם לכך שבטווח הארוך יצטמצמו התפיסות הקטגוריאליות ויגברו הסיכויים שבעתיד תתקיימנה אינטראקציות, הבנויות על הכרה בתכונותיהם היחודיות של יחידים ולא על בסיס השתייכותם הקבוצתית.

## 2. פעילות מתוך אוריינטציה תרבותית – "לחיות עם השונות"

גישות אלה מדגישות את **המודעות התרבותית**. ההנחה היא, שעל הפרטים להבין תחילה את ההשפעות שיש לתרבותם ולתרבות זולתם על התפיסות העצמיות וההדדיות. התנהגות הנתפסת בתרבות אחת כלגיטימית ומועדפת עשויה להיחשב בתרבות אחרת כשלילית ופוגעת, ומתחים בין־קבוצתיים נובעים לא פעם מפערים בין תרבויות ומשוני בכללי פעולה. לפיכך, מומלץ להשקיע בהבנת קודים תרבותיים שונים. **המפגשים בין הקבוצות מיועדים להסיר מחסומי הבנה בין־תרבותיים על־ידי מתן ידע והתנסות בתכנים תרבותיים המשפיעים על האינטראקציה מעבר לשונות התרבותית.**

בר וברגל (1995) מגדירים גישה המשלבת בין האוריינטציה התרבותית לבין העיסוק בממדי הקונפליקט אשר במהותה מכוונת ל**שיפור יחסים בין־קבוצתיים**. ארגון מתוכנן של מפגש קבוצות הנמצאות בקונפליקט, מאפשר לחברי הקבוצות להכיר אחד את השני. במפגשים אלה נדונות סוגיות שונות שהן בבסיס הקונפליקט. סדנאות אלה מבוססות על הניסיון והתיאוריה שפיתח קורט לזין ובמהותן הן נועדו ל"התחנכות מחדש" – תהליך שבאמצעותו מתחוללים שינויים בתפיסת העצמי של האדם ואשר במהלכו הוא מתגבר על שורה של התנגדויות ומעצורים פנימיים. דפוסי ההתנהגות של העצמי נתמכים בנורמות וביחסים בין־אישיים, שמקורם בקבוצות שהאדם משתייך אליהן או שואף להשתייך אליהן. לפיכך, תהליך מוצלח של התחנכות מחדש צריך לכלול שינויים בתרבותו של האדם. "זהו תהליך שבו השינויים בידיעה ובאמונות, בערכים ובאמות המידה, בזיקות הרגשיות, בצרכים ובהתנהגות היומיומית, אינם מתרחשים לשיעורין וללא תלות זה בזה, אלא הם מתחוללים בתוך המסגרת השלמה של חיי היחיד בתוך קבוצתו" (לזין, 1989, עמ' 114). לזין גורס, כי ניתן להשיג שינוי בערכים ובתפיסות העצמיות והחברתיות של יחידים באמצעות עבודה בקבוצות קטנות. "הקבוצה היא המנוף העיקרי להשגת השינוי בעמדה ובהתנהגות של היחיד, כיוון שרק באמצעות עיגון התנהגותו האישית בדבר מה גדול, ממשי ועל־אישי, דוגמת

התרבות של קבוצתו, יכול היחיד לייצב את אמונותיו החדשות ולחסן די הצורך בפני התנודות במצבי הרוח שלו ובפני שאר ההשפעות שהוא נתון להן" (שם, שם).

כאשר נוצרים בקבוצה תנאים מתאימים, צפוי שאצל המשתתפים יתרחשו שינויים בתפיסת העצמי, בתפיסות החברתיות, בסטריאוטיפים ובעמדות. כדברי ליון "רק אם נוצר קישור פסיכולוגי בין הדימוי של יחידים מסוימים לבין הסטריאוטיפ של אותה קבוצה, כאשר אותם יחידים נתפסים כנציגים טיפוסיים של אותה קבוצה יש סיכוי שהניסיון עם יחידים אלה ישפיע על שינוי הסטריאוטיפ" (שם, עמ' 117)... "גורם חשוב ביצירת שינוי רגשי גלום במעורבותו הפעילה של היחיד. בלא מעורבות זו אין סיכוי לשום עובדה אובייקטיבית להפוך לגורם ממשי בעיני האדם ועל כן היא לא תוכל להשפיע על התנהגותו" (שם, עמ' 118).

תהליך ה"התחנכות מחדש", שבו אדם צריך לנטוש את מערכת האמונות הקודמת שלו, אינו יכול לעבור ללא זעזועים: מטבעו הוא עלול להיתקל בעוינות. רק באווירה קבוצתית של פתיחות, ספונטניות, קבלה ותמיכה אפשר לבטא ביטוי עוינות והתנגדות כלפי הערכים החדשים, אך גם לאמצם.

### **3. פתרון סכסוכים ומשא ומתן – "קונפליקט הוא חלק מהחיים"**

גישה זו מניחה קיומו של ניגוד אינטרסים אמיתי בין הצדדים ומבקשת ליישב סכסוכים. העיסוק הוא בהשפעת תפיסות שונות על התנהגות בעת סכסוך, מה כוחן של תפיסות קבוצתיות על פעולתו של היחיד במפגש, על רגישויות ותחומי אי־נחת במצב הנוכחי ועל זיהוי דגמים להתרת הסכסוך, תוך התייחסות לתכניו ולאופי ההידברות כאחד. עיקר העבודה של המנחים היא ביצירת קשר בין התהליכים המתרחשים בקבוצה לבין הסכסוך עצמו ובסיוע למשתתפים להבין בעיות מעיקות המחבלות בתקשורת טובה ביניהם.

תפיסה רחבה יותר לפתרון סכסוכים, ניתן למצוא אצל Folgar & Bush (1996) המזהים את הפוטנציאל לתהליכי שינוי אצל צדדים המצויים בסכסוך, כמו גם בחברה כולה. השינוי מתייחס לשני ממדים עיקריים: ממד **ההעצמה** של כל אחד מהצדדים בסכסוך וממד **ההכרה** בצד האחר.

לסיכום, המשותף למסורות השונות שעליהן מתבססת העבודה הקבוצתית הוא תהליך של גישור. תהליך כזה, המנוהל בצורה מקצועית ונכונה, מזמן לכל אחד מהצדדים הזדמנות לפתח רמה גבוהה יותר של יכולת לאבחן ולנתח מצבים, ובנוסף לפתח יכולת של החלטיות. המשתתפים גם רוכשים רמה גבוהה יותר של רגישות לאחרים, בעודם מחפשים את הפתרון לסוגיות מוגדרות וייחודיות.

## פרק 2: סוגיות בתכנון וביצירת תשתית לקבוצות דיאלוג ולקבוצות רב־תרבותיות

### חשיבות התכנון

יצירת התשתית לקבוצות דיאלוג ולקבוצות רב־תרבותיות היא מלאכה שיש לעשותה בתשומת לב רבה ובמחשבה תחילה. השקעה משמעותית **בתכנון** היא פעמים רבות הגורם להבדל בין קבוצה שאפשר להנחותה ואשר תהיה חוויה מועילה ומתגמלת עבור כל הנוגעים בדבר, לבין קבוצה שלא תתרום לחבריה או לקהילה ותהיה גורם מלחיץ שנידון לכישלון. לעתים, חוסכים את ההשקעה הנדרשת בשלב התכנון משום שמנהל הפרויקט או המנחים להוטים להתחיל בעבודה עם הקבוצה, אך התנהלות כזו עלולה ליצור בהמשך בעיות שניתן היה להימנע מהן.

תהליך התכנון ומעשה המרכבה הנדרשים לעבודה עם קבוצות הכרחיים לעבודה עם קבוצה מכל סוג, אך על אחת כמה וכמה עם קבוצות דיאלוג וקבוצות רב־תרבותיות. הסיבות לכך הן:

- ◆ קבוצות אלו כמעט בהגדרה אינן קבוצות טבעיות וספק רב אם תתרחש התארגנות קבוצתית ספונטנית של החברים הפוטנציאליים.
- ◆ בין חבריה של קבוצת דיאלוג או קבוצה רב־תרבותית לא קיים "דבק טבעי" המכנס אותם למרחב אחד.
- ◆ לא אחת, דווקא הזרות, היעדר הזיקה, המרחק והקונפליקט, הם אלה הקובעים את מערכות היחסים בין תת הקבוצות בקבוצת דיאלוג ובין הפרטים בקבוצה רב־תרבותית.
- ◆ קבוצות אלה הן שבירות ופגיעות מבחינת החוסן והיציבות שלהן.

לפיכך, **תהליך תכנון שיטתי והכנה יסודית הכרחיים** כדי להבטיח את כינונה של הקבוצה ואת יציבותה לאורך זמן.

מרבית קבוצות הדיאלוג והקבוצות הרב־תרבותיות, בנויות על **מרכיב וולונטרי** – משתתפי הקבוצה מגלים עניין לקחת חלק בתהליך קבוצתי המזמן מפגש והידברות בין

עולמות ובין תרבויות. משתתף בתהליך קבוצתי המצטרף לקבוצה על בסיס וולונטרי, עשוי להיות משתתף בעל **מוניעים חזקים ועניין אמיתי**, אך בזמנית הוא עשוי להיות **משתתף בעל חופש בחירה ותנועה**. לא אחת, מצטרפים משתתפים לקבוצה עם מערכת ציפיות שלא עולה בקנה אחד עם התהליך הקבוצתי המתרחש הלכה למעשה. לא אחת, משתתפים מביעים עניין להצטרף לקבוצה מתהווה בעודם מצפים להתרחשות שונה במהותה מזו שיכולה להציע קבוצת דיאלוג או הקבוצה הרב-תרבותית. משתתפים מסוימים מצטרפים לקבוצות דיאלוג מתוך ציפייה להתרחשות של מפגש הרמוני ונעים; יש מתוכם כאלה המתקשים להתמיד בקבוצה לנוכח הקונפליקט המתרחש בתהליך הקבוצתי. עוד בטרם נוצרה המחויבות לקבוצה ולחבריה, עלולים משתתפים הבאים על בסיס וולונטרי לפרוש, משום שאינם באים על סיפוקם או משום שהמציאות הקבוצתית המתהווה אינה מתאימה להם. **קבוצה המתכנסת על בסיס וולונטרי, בהיעדר מחויבות ממוסדת או ארגונית, היא קבוצה ברמת פגיעות גבוהה.**

במצבים אחרים, ייתכן שחברי הקבוצה המתהווה הם חברים בארגון כל שהוא (ארגון חברתי, חינוכי, קהילתי או פוליטי), אשר מנהליו הם אלה שמובילים תהליך של דיאלוג או מפגש בין תרבותי. למשל, רכזי נוער במתנ"סים ביישובים ערביים ויהודיים; הנמצאים בסמיכות גיאוגרפית, מעוניינים לקיים מפגש בין קבוצות נוער משני היישובים. מנהלת הדרכה בארגון המעסיק עובדים שמוצאם רב-תרבותי מעוניינת לקדם את הקשרים וההכנות ביניהם ויוזמת מפגשים למטרה זו. הניסיון מלמד שלעתים **ארגונים ומערכות מקבלים החלטה להשקיע משאבים יקרים בקידום הדיאלוג בלי שנתנו מראש את הדעת על מלוא המשמעויות של תהליך מעין זה**. לעתים, יהיו אלה המשתתפים המיועדים שיביעו באופן גלוי או סמוי התנגדות ליוזמה המערכתית. מידת הוולונטריות שלהם קטנה יותר ובהתאמה קטן מרחב התנועה שלהם. ייתכן שהובטחה יציבותה של הקבוצה, אך קטנה מידת המוכנות והבשלות של משתתפיה לקחת חלק בתהליך משמעותי. לעתים, עלולה לבוא התנגדות ליוזמה הארגונית מגורמים בסביבה שאינם רואים עין בעין עם מקבלי ההחלטות את התהליך הקבוצתי ותוצאותיו. במקרים כאלה, מנהל הפרויקט חייב להעריך את סביבת הקבוצה המתוכננת ולבחון את אותם גורמים שעבודת הקבוצה עלולה להתנגש בהם.

במצבים אחרים, מנהל הפרויקט, המכוון על-פי הכשרתו והמוטיבציה שלו לזהות מצבים חברתיים רגישים או מערכות יחסים של מרחק וניכור בין פרטים וקבוצות, יהיה הראשון לזהות הן את התהליכים הקבוצתיים והקהילתיים והן את הצרכים ואת הפוטנציאל לשינוי הגלומים בתהליכי דיאלוג או במפגש רב-תרבותי.

תהיה נקודת הזינוק אשר תהיה, כדי שניתן יהיה להגיע לקו הסיום, הכרחי שיהיו תהליך תכנון, מידה רבה של הבהרה, הסכמה ויצירת חוזה ברור בין כל הגורמים. תהליך התכנון יוצר אף את התשתית לשיתוף פעולה בין השותפים לעשייה ובין בעלי העניין השונים. קשה לצאת לדרך בפרויקט דיאלוג או במפגש בין-תרבותי אם לא נוצקה תשתית זו.

**תפקידו המשמעותי והחשוב של מנהל הפרויקט, הפועל להקמתה של קבוצת דיאלוג או קבוצה רב-תרבותית, מתייחס להחלטות ולפעולות שאותן יש לבצע כדי להבטיח, עד כמה שניתן, את התנאים למימוש הפוטנציאל במפגש הדיאלוג ובמפגש הבין-תרבותי.**

כל מי שמתכוון לעבוד עם קבוצה צריך לחשוב מראש על התועלות והמטרות שהוא מתכוון להפיק, בשם החברים לעתיד, שכן הדבר יספק קווים מנחים לתכנון קבוצה נאותה ומאוחר יותר להערכת האפקטיביות שלה. יש לקבל מספר החלטות ולבצע מספר משימות אם רוצים לעצב קבוצה מתאימה. למשל, מנהל הפרויקט – המחולל, הוא זה שברוב המצבים יוצר את הקבוצה מבחינת **הרכבה, מטרותיה, לוחות הזמנים והחווה** עם המשתתפים. פעמים רבות מנהל הפרויקט הוא זה המחליט על **מקום** המפגש, על **משך** יחידות המפגש ועל **אופן הפעילות הקבוצתית**. מנהל הפרויקט גם מחליט על מידת המעורבות של חברי הקבוצה בתכנון הפעילות הקבוצתית. כאשר יוזם המפגש הקבוצתי אינו מי שאמור להנחותה, הוא זה אשר מחליט על הרכבו של צוות ההנחיה ועל בחירת המנחה או המנחים. מנהל הפרויקט אף מחליט באיזה שלב הוא מערב את צוות ההנחיה בתהליך התכנון של הפרויקט הנתון.

בהמשך, נתייחס בהרחבה לסוגיית הקשר והיחסים בין מנהל הפרויקט לבין צוות ההנחיה, אולם ראוי להדגיש כבר בשלב זה, את החשיבות שהמנחה או צוות ההנחיה האמורים להנחות את הקבוצה יהיו מעורבים גם בתכנון, החל מהצעדים הראשונים של הקבוצה.

## יצירת התשתית לקבוצות דיאלוג ולקבוצות רב-תרבותיות

בעת יצירת התשתית להקמת קבוצות דיאלוג וקבוצות רב-תרבותיות יש להתייחס למספר סוגיות:

### 1. קביעת אוכלוסיית היעד

קיימות דרכים רבות ומגוונות לבנייה של קבוצות דיאלוג וקבוצות רב-תרבותיות. נבחין בין שני מצבים עיקריים:

א. היוזמה היא של **ארגון שייעודו המרכזי הוא קידום תהליכי דיאלוג ומפגשים בין-תרבותיים** (למשל, המרכז הבין-תרבותי לירושלים, בסוד שיח, גשר, נווה שלום, מדרשת אדם, גבעת חביבה, ארגונים ועמותות אחרים אשר קמו מתוך הכרה בצורך לקדם מפגשי דיאלוג ושיח רב-תרבותי בחברה הישראלית).

ב. **היוזמה היא של אנשים או של ארגונים שונים** (בדרך כלל ארגונים חינוכיים, חברתיים, קהילתיים או ציבוריים), אשר עמדו על הצורך לקיים תהליך של מפגש או דיאלוג בקרב אוכלוסייה נתונה.

א. כאשר היוזמה היא של ארגון שייעודו המרכזי הוא קידום תהליכי דיאלוג ומפגשים בין-תרבותיים, בחירת האוכלוסייה מושפעת מכמה גורמים:

♦ **החזון, הייעוד והמטרות של הארגון המבצע:** החזון, הייעוד והמטרות של הארגון סוללים דרך, יוצרים כיוון ומביאים להתמחות מסוימת; כל אלה ישפיעו על בחירת האוכלוסייה. הארגון יכול להציב את חזונו ומטרותיו באופן רחב או באופן ייחודי. למשל, ארגון יכול להציב לו כמטרה את הצורך בהיכרות הדדית בין קבוצות בחברה, את הרצון להביא לשינוי עמדות, להפחית ניכור ואלימות ולהביא ליישוב סכסוכים. ארגונים עשויים לפתח עניין ומומחיות בעבודה עם אוכלוסיות מוגדרות, כמו למשל מפגש בין חילונים לדתיים, או מפגש בין ערבים ליהודים, או לפתח יכולת לעבוד עם כל הרכב קבוצתי קונפליקטיבי. ארגון יכול, בהתאמה למטרותיו, להתמחות במודל עבודה מסוים, כמו למשל מודל של גישור או ניהול קונפליקטים בגישה של משא ומתן, לפתח מודלים

שמגמתם העצמה של קבוצות מקופחות או לפתח מומחיות בהובלת תהליכים של מפגש בין או רב־תרבותי בגישה דיאלוגית.

◆ **הסוגיות שעומדות על סדר היום של הדיון החברתי-ציבורי:** מעת לעת, עולות

על סדר היום החברתי-ציבורי סוגיות שונות. אלה נגזרות מאירועים שונים, מושפעות ומשפיעות על הלך הרוח של האוכלוסייה ומהוות מנוף לגיוס משאבים, ליצירת קשר עם בעלי עניין מוסדיים, כמו גם עם משתתפים פוטנציאליים. למשל, בתקופה של עלייה מסיבית, עלו הצורך והמודעות להשקיע מאמצים בקירוב בין העולים לבין האוכלוסייה הוותיקה. במרכזי עולים ובשכונות שבהם התיישבו עולים מארצות שונות, כמו במפגש המורכב בין עולי אתיופיה לעולי חבר העמים, נדרשה התערבות קהילתית ברמות השונות, החל ממפגשי היכרות ועד ליישוב סכסוכים. בעקבות רצח יצחק רבין, רעדה ורעשה הארץ. התעוררו הן מודעות והן צורך להפגיש בין קבוצות אידיאולוגיות (ימין-שמאל) ובין קבוצות בעלות זיקות שונות לדת (חילונים-דתיים). הסכסוך היהודי-ערבי, או הקונפליקט הישראלי-פלשתיני, אינו יורד מסדר היום של החברה הישראלית ומעלה את הצורך והמודעות להתייחס אליו בהתמדה ובעקביות.

◆ **תחומי העניין המיוחדים של מנהל הפרויקט:** למנהל הפרויקט עשוי להיות עניין

מיוחד בתת־אוכלוסייה מסוימת, רצון להתמחות בתחום מסוים, רצון לפרוץ לתחום חדש, או עניין ביצירת הזדמנות למידה על התחום, על האוכלוסייה וכדומה.

◆ **רמת המיומנות של מנהל הפרויקט:** מנהל פרויקט יכול להיות ברמת מיומנות

שונה, המשפיעה על יכולתו לזהות פוטנציאל לתהליך קבוצתי, ליזום פעילות עם אוכלוסייה נתונה ואף להוציאה מהכוח אל הפועל.

◆ **אופני הפעולה של הארגון:** ארגונים שונים אלו מאלו בתחומי היזמות, השיווק,

הפרסום, ניצול הזדמנויות ואופן היישוג (reaching out) שהם מבצעים; ארגונים שונים גם בהיקף המשאבים התקציביים העומדים לרשותם וביכולתם להשיג משאבים ממקורות מגוונים בקהילה; ארגונים ומנהלי פרויקטים שונים זה מזה באופן פעולתם. לכל אלה השפעה על בחירת אוכלוסיות היעד.

**ב. לעתים, היוזמה להקמת הקבוצה היא של אנשים או של ארגונים שונים (בדרך כלל ארגונים חינוכיים, חברתיים, קהילתיים או ציבוריים), אשר עמדו על הצורך לקיים תהליך של מפגש או דיאלוג בקרב אוכלוסייה נתונה (בדרך כלל אוכלוסייה הנמצאת בתחום האחריות שלהם). ארגונים אלה עשויים לפנות אל מומחים שיסייעו לקיים את התהליך.**

זרם הפניות אל הארגונים המומחים בתחום מושפע מהמוניטין של הארגון, מתחומי ההתמחות שלו, מדרכי השיווק שלו, מעומק ומאיכות רשתות התקשורת שלו. למשל, ארגון קהילתי, המזהה מערכת יחסים מורכבת בקהילה בין תושבים ותיקים לתושבים חדשים, אזרחים חילונים ואזרחים דתיים; ארגון חינוכי, בית-ספר או תנועת נוער המגלים צורך לקיים מפגש בין אוכלוסיית עולים לאוכלוסיית ילידי הארץ; ארגון ציבורי, כמו רשות מקומית או אזרית, אשר מתמודד עם מערכות יחסים מורכבות בין תושבים המייצגים קבוצות מזהות. ארגונים אלה עשויים לנהל את תהליך הדיאלוג או את המפגש הבין-תרבותי באמצעות כוחות מקצועיים פנימיים או לפנות לקבלת סיוע לארגונים המתמחים בתהליכי דיאלוג ומפגש רב-תרבותי. במצבים אלה, האוכלוסייה מוגדרת (למשל, תלמידים או בני נוער או תושבי שכונה גיאוגרפית נתונה וכדומה), אך גם אז יש לשקול את הרכבה הייחודי של הקבוצה המתהווה.

לעתים, אל מנהל הפרויקט מגיעות פניות מארגון או מקבוצת השתייכות בעלת מאפייני זהות מוגדרים, המביעים עניין להיפגש עם קבוצה בעלת מאפייני זהות אחרים – מנוגדים. הנהגת ארגון אידיאולוגי עשויה לגלות עניין במפגש דיאלוג עם הנהגת ארגון הממוקם בצידו האחר של המתרחס. למשל, מועצת תלמידים בבית-ספר חילוני מעוניינת להיפגש עם תלמידים מהמגזר הדתי או החרדי; תושבים ותיקים בשכונה מביעים עניין לפגוש תושבים שזה מקרוב הגיעו; עולים במרכז קליטה מבקשים להיפגש עם אוכלוסיית ילידי הארץ, וכדומה. במקרים אלה, ניתן להניח שמנהל הפרויקט יתבקש לסייע במציאת ה"חלק החסר" ליצירת קבוצת הדיאלוג. חשוב ביותר לזהות את מניעיה וצרכיה של הקבוצה היוזמת, ויש לבחון בקפידה כיצד לאתר וכיצד להכין את הקבוצה האחרת. יש להקפיד על כך, שגם אם המטרות ההתחלתיות נוסחו על-ידי רכיב אחד מקבוצת הדיאלוג, הרי שהמטרות של הקבוצה המתהווה תוגדרנה על-ידי כל חלקיה. חשוב להבטיח שזכות הראשוניות לא תפגע בהסכמה המשותפת ההכרחית ליצירת קבוצת דיאלוג.

מציאת "החלק החסר" היא מעשה מרכבה המשקף לא אחת את עמדתו של מנהל הפרויקט או של הארגון כלפי האופן שבו מורכבת קבוצת דיאלוג. יש הסבורים, שקבוצות המייצגות אוכלוסיות מסוימות חייבות לייצגן באופן סימטרי, גם אם הן אינן אחדות בגודלן באוכלוסייה הרחבה. יש שירכיבו את קבוצת הדיאלוג באופן המשקף הלכה למעשה את ייצוגן בחברה הישראלית ויש שירכיבו את קבוצת הדיאלוג באופן שונה מזה של הרכבם באוכלוסייה, כדי לאפשר התנסות בהיפוך התפקידים, למשל של "רוב ומיעוט". מנהל הפרויקט חייב לשקול אפשרויות אלה בהתאם למטרות ולתפיסת העבודה המנחה אותו ואת הארגון שאותו הוא מייצג.

## 2. קביעת מטרות הקבוצה המתהווה

מנהל הפרויקט והמנחה אינם יכולים לקבל החלטות נוספות הנוגעות לעבודה עם הקבוצה המתהווה, אלא אם כן המטרות של הקבוצה המתהווה מוגדרות. אחד מתפקידיו המובהקים של מנהל הפרויקט הוא ללמוד ולאבחן את המטרות של משתתפי הקבוצה ובמצבים מסוימים אף לסייע לחברי הקבוצה להגדיר את המטרות. כמו במסע, אם אין לאדם יעד, אזי לא יהיה לו מדריך שינווט את ההליכה.

היעדים של מרבית הארגונים, מפעילי תכניות דיאלוג ומפגשים רב־תרבותיים, באמצעות התנסויות קבוצתיות הם: הפחתת הזרות והעוינות, שינוי עמדות ותפיסות סטריאוטיפיות, הגברת הפתיחות ההדדית, הבנה וקבלה הדדית. לעתים, היעדים של התהליך הקבוצתי המתהווה הם פתרון סכסוכים, פתרון קונפליקטים או יצירת אמנות והסכמות ביחס לסוגיות מוגדרות הנמצאות במוקד הקונפליקט.

כאשר מנהל הפרויקט מתכנן מפגש ותהליך קבוצתי, עליו לחשוב על התועלת שניתן להפיק ממפגש זה.

נכון לנתח את המצב המצוי, בקרב אוכלוסייה נתונה, לזהות את מרכיביו ולדמות את המצב הרצוי. אבחנה בין המצב המצוי למצב הרצוי מסייעת למנהל הפרויקט להציב את המטרות לכל קבוצה פוטנציאלית באופן ייחודי, ובהתאמה להפעיל את הכלים המקצועיים, לרבות

בחירת המודל ותפיסת ההנחיה האפקטיביים ביותר. המצב הרצוי מסמן את מה שמקווים להשיג באמצעות עבודה עם בעלי העניין.

חשיבה על התועלות שמבקשים להפיק אינה רק מבוא הכרחי לקבלת החלטות תכנוניות נוספות, אלא גם מבססת קריטריון שלאורו ניתן אחר כך לשפוט את האפקטיביות של הדיאלוג.

גם כאשר מוגדרות מטרות כוללות לקבוצות דיאלוג או לקבוצות רב-תרבותיות, על מנהל הפרויקט **לנסח את המטרות בהקשר הייחודי של הקבוצה המתהווה**. לדוגמה: מפגש בין חילונים ודתיים המתגוררים באותה שכונה, שונה במהותו ממפגש בין תלמידי בתי-ספר חילוניים ודתיים. תושבי השכונה, דתיים וחילונים חולקים מרחב גיאוגרפי משותף, עשויים להשתמש בשירותים משותפים הקיימים בשכונה, והמפגש ביניהם לא אחת מתייחס במכוון או שלא במכוון להשפעת כל אחת מהקבוצות על אופי ועיצוב החיים השכונתיים (למשל: הקצאת שטחים למבני ציבור, הפעלת מתקני פנאי ונופש בשבת ובחג, מעבר של כלי רכב ברחובות השכונה וכדומה). אפשר שהם מגיעים לקבוצת הדיאלוג לאחר שכבר מצאו עצמם בקונפליקט ובמתח סביב נושאים אלו ואחרים, או שהם באים לקבוצה במטרה לשפר עמדות השפעה והחלטה.

תלמידי בתי הספר החילוניים והדתיים הם שותפים למרחב של מפגש גדול פי כמה. הם אזרחיה של מדינה אחת. אך האינטראקציה היומיומית ביניהם וסיבת ההתנסות המשותפת אין בה, ברוב המקרים, כדי להכריע בסוגיות העומדות על סדר היום הציבורי. הם נפגשים כדי לקיים דיאלוג, להיפגש פנים אל פנים ולהסיר מחיצות בין-קבוצתיות.

בהתייחס לדוגמאות אלה (המבהירות שלעיתים בין משתתפי הקבוצה המתהווה קיים ניכור, זרות והיעדר מפגש, בעוד שבין משתתפי קבוצה אחרת עלול אף להיות קונפליקט וסכסוך מוחשי) **ברור אפוא, שיש להציב מטרות ייחודיות ומוגדרות לכל קבוצה פוטנציאלית ואין להסתפק במטרות האוניברסליות של מפגשי דיאלוג ומפגשים רב-תרבותיים.**

דטנר, לוי ושבאר (1999) מגדירים מספר משתנים למצבי קונפליקט בין-קבוצתיים. לדעתם, ניתן להבחין בין מצבים:

- ◆ על־פי מידת הקרבה או המרחק הפיזי בין הקבוצות המשפיעה גם על תכיפות המגע והמפגש ביניהן.
  - ◆ מוחשיות הקונפליקט והמידה שבה הוא גלוי או סמוי.
  - ◆ מקור הקונפליקט ומידת היקפו ועוצמתו. האם הקונפליקט הוא על רקע לאומי, דתי, אידיאולוגי, עדתי; האם הקונפליקט הוא על שליטה ותחרות על ההגמוניה; האם הקונפליקט מתנהל ברמה לאומית, אזוירית או בגבולות קהילה נתונה.
- הגדרת הקונפליקט, מקורותיו והתפתחותו, כמו גם אופני ההתמודדות עמו, מסייעים למנהל הפרויקט להחליט על הצבת המטרות להתערבות ולבחירת מודל ההתערבות הנדרש.

### 3. בחינת הצורך בהקמת הקבוצה

הרחבנו את הדיבור על ערכה של ההתנסות בקבוצה כדרך אפקטיבית להתמודד עם סוגיות ביחסים בין קבוצות. הצבענו על כך שיחסים בין קבוצות ויחסים בין פרטים המשתייכים לקבוצות מובחנות הם יחסים שנלמדו, התעצבו והתעצמו מעצם השתייכותם של יחידים לקבוצה נתונה וממערכות היחסים, העמדות והיחסים שהתפתחו בקבוצה אחת ביחס לקבוצה האחרת. עמדנו על כך שדעות קדומות, סטריאוטיפים, חרדות, ביטויים של עוינות ותוקפנות, ניכור והדרה הם אמונות, הרגשות ודרכי תגובה שהפרט אימץ לעצמו, בתהליך השתייכותו לקבוצה מסוימת. לפיכך, נודעת משמעות רבה לעבודה הקבוצתית כאמצעי להתמודדות עם סוגיות שונות המאפיינות יחסים בין קבוצות.

למרות הפוטנציאל הרב שקיים בקבוצת דיאלוג ובקבוצה רב־תרבותית, **לא בכל מצב ניתן לקיים קבוצות כאלה**. לעתים, מערכת יחסים בין קבוצות נמצאת ברמת מתח וקונפליקט גבוהים במיוחד, והמפגש הבין־קבוצתי עלול להביא להתפרצות המתח, התסכול והעוינות לממדים שהקבוצה לא תוכל להכיל. הקבוצה עלולה לצאת ממפגש כזה חבולה עוד יותר ומשתתפיה יתבצרו בעמדותיהם המוקדמות באופן קיצוני יותר. כאשר קבוצת דיאלוג הופכת לזירת התקוטטות, היא מאבדת באחת את סיכוייה לממש את המטרות שלשמן נוצרה. בהיותה זירת התקוטטות גדל הדמיון בינה לבין "מפגשי רחוב". התהליך הקבוצתי אמור

להיות כזה המעלה את הקונפליקט ואף מחדדו אם יש צורך בכך, אך בה בעת מזהה ומאפשר יציאה מהקונפליקט.

מפגש בין קבוצות בקונפליקט, כגון המפגש בין דתיים לחילונים, יהודים לערבים, אנשי ימין לאנשי שמאל, עשוי להיות טעון ביותר. במפגש כזה עלולים לעלות רגשות וביטויים קשים; הוא חושף כעס, חשדנות, פחדים, סטריאוטיפים ואי־הבנות בין הצדדים; הוא מעורר לא פעם תחושות כאב ועלבון; הרוגז והכאב שמובעים בו מאיימים להביא את הדיאלוג בין הצדדים לידי התלקחות וקיפאון.

מצד שני, הניסיון מלמד, שהמפגש עשוי לעורר גם רגשות אחרים – של קרבה, הבנה ואכפתיות. בשל טעינותם הרגשית של מפגשים בין קבוצות בקונפליקט הם זקוקים להנחיה מקצועית, שתסייע להכלה של הרגשות ותגביר את ההבנה של תהליכי הקיטוב הפועלים בין אנשים.

מצבים אלה מדגימים את הצורך בתהליך הכנה ארוך בטרם יפגשו נציגי הקבוצות הנמצאות בקונפליקט. יש לשקול מה הוא העיתוי המתאים למפגש הבין־קבוצתי או הרב־תרבותי. לעתים, יש להפעיל שיקול דעת לגבי הנציגים של קבוצות אלה ולעמוד על המניעים המביאים אותם להשתתף בקבוצה.

#### **4. בחירת מודל העבודה בקבוצה**

הצגנו בהרחבה את התפיסות והגישות השונות הקיימות הן בתיאוריה והן בפרקטיקה של העבודה בקבוצות קטנות, כמסגרת המטפלת במתיחות ובקונפליקט בין קבוצות. למרות שיעדי מרבית ההתנסויות הקבוצתיות הם: הפחתת הזרות והעוינות, שינוי עמדות ותפיסות סטריאוטיפיות, הגברת הפתיחות ההדדית, הבנה וקבלה הדדית, הרי שיעדים אלה יכולים להיות מושגים בגישות שונות של התערבות או בשילוב ביניהן.

מנהל הפרויקט, אשר עומד מאחורי ההקמה של קבוצת דיאלוג או קבוצה רב־תרבותית, אמור לשקול – בהתייחס להרכב הקבוצה, למטרותיה ולמידת הבשלות והמוכנות שלה, כמו גם בהתאמה לתפיסה המקצועית המייחדת אותו ואת הארגון שאותו הוא מייצג – מה יהיה

מודל העבודה בקבוצה המתהווה. מכל מקום, לא תמיד קיימת אבחנה ברורה בין הגישות השונות, ותכנית הפעילות הנבנית ומיושמת הלכה למעשה יכולה להיות מושתתת על תפיסה אינטגרטיבית המשלבת בין הגישות הללו. הבהרת התפיסה והשפה המקצועית והסכמה על המתודה הקבוצתית המועדפת, מסייעים להגברת ההבנה בין כל בעלי העניין: מנהל הפרויקט, מנחים, משתתפים וארגונים.

### 5. בחירת מנחה או צוות הנחיה

כאשר מנהל הפרויקט אינו מי שאמור להנחות את הקבוצה, יהיה זה הוא אשר יחליט על הרכבו של צוות ההנחיה ועל בחירת המנחה או המנחים. הרחבה על מערכת היחסים בין מנהל הפרויקט למנחה, ממועד הבחירה של המנחה ובמהלך העבודה המשותפת, ראו בפרק 3 בהמשך.

#### יצירת תשתית לקבוצות דיאלוג ולקבוצות רב־תרבותיות מחייבת:

- קביעת אוכלוסיית היעד.
- קביעת מטרות הקבוצה המתהווה.
- בחינת הצורך בהקמת הקבוצה.
- בחירת מודל העבודה בקבוצה.
- בחירת מנחה או צוות הנחיה.

## יצירת תנאים הברחיים לקבוצות דיאלוג ולקבוצות רב-תרבותיות

מעל לכל, חשוב ליצור בקבוצה תנאים אשר יאפשרו למשתתפים להביע את רגשותיהם, לחשוף את עצמם בפני עצמם ובפני הזולת, לבחון את עמדותיהם ולצמצם את המרחק, הניכור והקונפליקט. בעבודה קבוצתית מגלים המשתתפים שהם אינם לבד, ושקיים דמיון רב בינם ובין חברי קבוצתם, אך לא פחות מכך בינם ובין חברי הקבוצה האחרת. בקבוצה שבה ייווצרו תנאים לדיאלוג פתוח וספונטני ויתפתחו ערוצי תקשורת חדשים, יגברו האמון ההדדי והיכולת לחיות ביחד. ההשתתפות בקבוצה תאפשר לחבריה להתנסות בצורות התנהגות חדשות, בתנאים ברמת סיכון נמוכה. עצם ההתנסות מפיחה תקווה ויוצרת תחושה של סיכוי.

כאמור, יצירת התנאים לעבודה קבוצתית משמעותית ואפקטיבית היא אחת המטלות החשובות והמורכבות ביותר של מנהל הפרויקט.

### כיצד ניתן ליצור תנאים אלה?

1. הסכמה על המטרות עם הקבוצה המתהווה או הבהרת המטרות לחברי הקבוצה.
2. יצירת חוזה מוקדם עם המשתתפים הפוטנציאליים של הקבוצה.
3. קביעת כללי המסגרת לעבודה: המערך המצבי (setting).
4. הגדרה ברורה – מי מקבל את ההחלטות.

### 1. הסכמה על המטרות עם הקבוצה המתהווה או הבהרת המטרות לחברי הקבוצה

הבהרנו את חשיבות הצבת המטרות לקבוצה המתהווה. מנהל הפרויקט חייב להשקיע מאמץ כדי להביא את חברי הקבוצה להסכים על המטרות. עליו ללמוד לאבחן את מניעי המשתתפים, לזהות ולהגדיר את ציפיותיהם ולסייע בניסוח המטרות. תהליך ניסוח המטרות חייב להיעשות במשותף עם הגורמים המובילים את התהליך או עם כל אחד מהמשתתפים בקבוצה.

לעתים, המטרות מנוסחות עם גורמים מנהיגותיים או ניהוליים, או אז עולה הדרישה להבהיר את המטרות למשתתפים בשלב שבו יוצרים את התשתית לתהליך הקבוצתי. כבר בשלב הראשוני חשוב לצמצם עד כמה שניתן אי־בהירות, בלכול וניגודים בציפיות. אין להניח מכך, שכאשר התהליך הקבוצתי מתנהל לא יופיעו בלבול, מבוכה, תסכול, אי־נחת ואף תחושה שאלה אינן המטרות שלשמן הקבוצה התכנסה. אולם, אז אפשר ורצוי להתייחס לרגשות אלה ולעבדם במפגש הקבוצתי. חברי הקבוצה יידרשו לחזור ולבחון את ציפיותיהם, את עמדתם ביחס למטרות שעליהן הסכימו והאם נוצרו תנאים המאפשרים את מימוש המטרות. נדגים את החשיבות של הבהרת המטרות והסכמה על המטרות בדוגמה הבאה:

למפגש הראשון של קבוצה רב־תרבותית, שמשתתפיה התקבצו והגיעו לאחר תהליך גיוס ממושך ואיטי כמשקפים מרקם תרבותי מורכב של אוכלוסיית אחת הערים בארץ, הופיע משתתף ש"עלה על העגלה" בדקה התשעים. בשונה מכל המשתתפים האחרים, שעמם נפגשו מנהל הפרויקט והמנחים, לא התקיים מפגש מוקדם עמו ובשל התאמה לכאורה של משתתף זה לקבוצה המתהווה, הוא הוזמן על־ידי מנהל הפרויקט לקחת בה חלק. מיד עם כניסתו לחדר שבו התקיים המפגש וככל שהתקדם תהליך ההיכרות בין משתתפי הקבוצה, גילה משתתף זה שבקבוצה אין מספר מאוזן של אזרחים יהודים וערבים והחל תוהה "איפה המשתתפים הערבים". ההרכב הקבוצתי לא הלם את ציפיותיו. הוא גילה עניין במיוחד במפגש עם ערבים פלשתינים והתנסה בעבר בקבוצות המזמנות יהודים וערבים לדיאלוג ולעשייה משותפת. הוא לא היה ערוך ומוכן למפגש רב־תרבותי. נוכחות של משתתפים חרדים בקבוצה גרמה לו הרגשת אי־נוחות רבה ומעט עניין לחקור את מקורותיה של אי־נוחות זו. משתתף זה לא התמיד בתהליך הקבוצתי ולאחר מספר מפגשים פרש. הקבוצה נאלצה להתמודד עם חוויה קשה – חוסר יכולתה לחבר בין משתתפיה ולאחוז בהם.

אפשר ללמוד, להתפתח ולהגיע לרמה גבוהה של תובנות מאירוע זה. אך מאידך, ניתן למנוע זעזוע חריף בחייה של קבוצה אם המטרות בהירות ומוסכמות מראש על כל משתתפיה.

#### ◆ הרכב הקבוצה

אחד הגורמים המשפיעים על קביעת המטרות הוא הרכב הקבוצה. **הרכבה הייחודי של הקבוצה אמור להתאים למטרותיה.** כך, קבוצת דיאלוג המיועדת להפגיש משתתפים

המייצגים שתי אוכלוסיות המצויות במרחק או בקונפליקט, מורכבת מנציגי שתי קבוצות אלה. קבוצה רבת-תרבותית המיועדת להפגיש משתתפים נציגי תרבויות מגוונות, מורכבת באופן שבו יש ייצוג הולם לתרבויות שונות. לעתים, מנהל הפרויקט מתקשה להרכיב קבוצה במינון ובאיזון הנדרשים. כך, למשל, בקבוצת דיאלוג רוב המשתתפים הם מתת-קבוצה אחת ומיעוטם מקבוצה אחרת, או מקבוצה רבת-תרבותית מסוימת נעדרים משתתפים המייצגים תרבות סגורה ומתבודדת.

היענותם של המשתתפים לתהליכי דיאלוג ולמפגשים רבת-תרבותיים אינה אחידה בהתפלגותה באוכלוסייה. השונות במידת היענות של קבוצות שונות היא, לעתים, תוצאה של מודעות חברתית, עמדה כלפי תהליכי דיאלוג ומפגש רבת-תרבותי, חשדנות או סגירות והסתגרות של קבוצה נתונה; לעתים היענות היא תוצאה של סוג הקשר שיש למנהל הפרויקט עם גורמים (מנהיגות, סמכויות, אנשי קשר) המשפיעים על התנהגותן של קבוצות מסוימות, אשר מנהל הפרויקט מבקש לשתפן בתהליך הדיאלוג ובמפגש הרבת-תרבותי.

**מנהל הפרויקט אינו אדם נטול זהויות.** מרכיבים מסוימים בזהותו מסייעים לו ביצירת קשר עם קבוצות מוגדרות בקהילה, כשם שאותם מרכיבי זהות עלולים להקשות עליו ביצירת הקשר הראשוני עם קבוצות אחרות. למשל, מנהל הפרויקט, שהוא גם תושב ותיק בשכונה, מבקש ליזום קבוצת דיאלוג בין תושבים ותיקים לתושבים חדשים בשכונה (פעמים רבות ההגדרה "ותיק" – "חדש" מקפלת בתוכה גם אבחנות נוספות, כמו למשל אבחנה עדתית או אבחנה סוציו-אקונומית), עשוי לפגוש תגובות חשדניות או יידודיות אצל כל אחת מתת-קבוצות אלה. תגובות אלה הן ביטוי לאופן שבו הוא מציג את עצמו, כמו גם לאופן שבו הוא נתפס על-ידי האחרים. **מודעות לממדי הזהות האישית של מנהל הפרויקט ולאופן שבו אלה משפיעים על המפגש שלו עם קבוצות שונות בקהילה תורמת לאופן שבו הוא מנהל את מהלכיו.**

לא תמיד אפשר לעמוד בדרישה לסימטריות מלאה (לעתים, אין צורך לשאוף לסימטריות מלאה אם אין סימטרייה כזו במציאות החברתית) או לייצוג מרבי של תרבויות שונות, אך יש לשאוף לכך. הרכב קבוצת דיאלוג, המקנה עדיפות מספרית בולטת לתת-קבוצה אחת, עלול להקשות על מימוש מטרות הדיאלוג, כמו גם היעדרות של נציגי תרבויות מסוימות (למשל אוכלוסיית החרדים בירושלים). נוכחות מגוונת ומאוזנת יחסית של משתתפים בקבוצות

דיאלוג ומפגש רב־תרבותי, בהתאמה, תתרום לאיכות הקבוצה ואף לעיסוק מאוזן בסוגיות המעסיקות את משתתפיה.

כרוב קבוצות הדיאלוג והמפגש הרב־תרבותי לא נהוג לקיים תהליך של מיון או סינון משתתפים. המוכנות של המשתתף לקחת חלק בתהליך מהווה קריטריון כמעט בלעדי המופעל בתהליך בניית הקבוצה. **היעדר הסינון נגזר מהאידיאולוגיה של רעיון המפגש הקבוצתי, שעל־פיו אין להציב דרישות או תנאים מוקדמים למשתתפים.** על־פי הנחת עבודה זו, כל משתתף ראוי וגם יכול לקחת חלק בתהליך הקבוצתי. עם זאת, יש לשקול **מפגש מקדים** עם המשתתפים הפוטנציאליים, לצורך היכרות, תיאום ציפיות ואיתור מקרים חריגים ביותר שבהם יש למנוע השתתפות של אדם מסוים.

לעתים, יש עניין, הזדמנות או צורך לשנות את ההרכב הקבוצתי המתהווה, או את ההרכב הקבוצתי הקיים, למשל כאשר קבוצה פועלת לאורך זמן ומעוניינת להרחיב את שורותיה או כאשר מסיבות שונות הידלדל מספר המשתתפים ויש רצון לחזק את הקבוצה במשתתפים חדשים. ראוי שיוזמות והחלטות מעין אלה תהיינה החלטות של הקבוצה וחבריה. מנהל הפרויקט, בשיתוף עם המנחה, אמור לסייע לקבוצה לברר את המניעים והמשמעויות של שינוי ההרכב הקבוצתי והשפעתם על הקבוצה.

## **2. יצירת חוזה מוקדם עם המשתתפים הפוטנציאליים של הקבוצה**

כל קבוצה תלויה בתפקוד של הפרטים המרכיבים אותה. בקבוצת דיאלוג או בקבוצה רב־תרבותית, לכל משתתף יש יכולת לתרום לשלמותה של הקבוצה כולה, להמשכיותה ולמימוש מטרתיה. לשם כך, החוזה הראשוני עם המשתתף מבטיח שהמשתתף אכן יקדיש מאמץ מסוים לאותם היבטים המבטיחים את שלמותה וחיוניותה של הקבוצה. בחוזה זה מובטחת נוכחותו של המשתתף, רציפות השתתפותו לאורך התהליך ומוכנותו לקבל על עצמו כללי קשר ותקשורת ההולמים את מפגש הדיאלוג.

במסמך המתייחס לתהליך ההקמה של קבוצות דיאלוג (בר, 2000), מציע המחבר להגיע להסכמה מוקדמת עם משתתפי הקבוצה על הכללים ההכרחיים לקיומו של דיאלוג, שהם:

- ◆ **לגיטימיות הדעות והאמונות:** כל דעה ועמדה לגיטימיות בדיון ובלכד שאינן פוגעות פגיעה חסרת תקנה בזולת. הזולת הוא זה הקובע את הגבול.
- ◆ **עמדות אישיות ואמונות אישיות:** המשתתפים מביעים את דעותיהם ולוקחים אחריות מלאה על עמדותיהם. הם אינם "באים מטעם" ואינם נציגים רשמיים של מפלגות, קהילות, קבוצות דתיות וארגונים אידיאולוגיים.
- ◆ **כבוד לזולת:** המשתתפים מכבדים איש את רעהו ונמנעים מהבעת זלזול וחוסר כבוד באופן מכוון ומודע.
- ◆ **פתיחות והקשבה:** המשתתפים מגלים פתיחות ומוכנות גבוהה במגמה להכיר ולהבין את הזולת ולהגביר את המודעות העצמית ביחס למקור העמדות והרגשות כלפיו.

כאשר משתתפי קבוצה מתהווה יכולים להגדיר כללים אלה, להסכים עליהם ואף לכבדם במהלך המפגשים הקבוצתיים, הרי דומה שקבוצה זו, בהיותה בעלת היכולת להגדיר, להסכים ולכבד את הכללים, היא קבוצה בשלה ובוגרת לקיים דיאלוג. מרבית הקבוצות היוצאות לדרך מתקשות להגדיר את הכללים, להסכים עליהם ובעיקר להקפיד על מימושם. התהליך הקבוצתי המתרחש הוא זה שמסייע להכרה ולהבנה בדבר נחיצותם של כללים ומשמעותם במרחב הקבוצתי והחוצי-קבוצתי.

כללים אלה ואחרים אמורים ליצור את התשתית לתקשורת בין-אישית וקבוצתית בקבוצת דיאלוג ובקבוצה רב-תרבותית. הסכמה על הכללים אינה מבטיחה בהכרח שבכל רגע כל חברי הקבוצה יכבדו אותם וינהגו בהתאם, אך ההסכמה מבטאת את הכוונה ומסמנת את הגבולות להתנהגות לגיטימית ובלתי-לגיטימית של חברי הקבוצה. כאשר חברי הקבוצה מתקשים לעמוד בהסכם המודע והמוצהר, התנהגותם חריגה תעלה לדיון. במצבים קיצוניים, כמו אלה המאיימים על שלמות הקבוצה, חריגה מההסכם היא עילה להפסקת פעילות הקבוצה כולה או חלק ממשתתפיה.

כללים נוספים אשר יש להתייחס אליהם קשורים לבניית המערכת הקבוצתית על ממדיה הקבועים. כללים אלה חיוניים להקמת כל ארגון חברתי ובהכרח חשובים גם לבניית קבוצת דיאלוג או קבוצה רב-תרבותית. נתייחס אליהם להלן.

### 3. קביעת כללי המסגרת לעבודה: המערך המצבי (Setting)

המושג "מערך מצבי", מתייחס לאופן שבו מעצבים את המפגש הקבוצתי, בהקשר לממדים מרכזיים, כמו: ממד הזמן, ממד המקום והמרחב וכללי התנהגות בסיסיים.

המערך המצבי, כאשר הוא מתוכנן בקפידה, מסייע ביצירת קביעות ועקביות. הוא יוצר את המסגרת המאפשרת התפתחות של מגמות לעלילה רצויה. כל מערך מצבי משקף העדפות ואמונות ובכך מזמן אווירה וסגנון. חלק ממרכיבי המערך המצבי מבטא הסכמות אוניברסליות וחלק מבטא דפוסים תרבותיים. כל אחד ממרכיבי המערך המצבי יש בו כדי לאפשר או להגביל את מרחב ההתנהגות של המשתתפים. המערך המצבי יוצר סדר, ודאות וחוקיות. במונח זה יש לו מספר תפקידים:

- ◆ להעניק מפתח להתנהגות ולאפשר התאקלמות מהירה בנסיבות חדשות, תוך קבלה מזוהרת של כללי יסוד.
- ◆ לאפשר יצירת שפה משותפת ותיעול התנהגויות של אנשים שונים לערוצים משתלבים. כך הוא גם מאפשר מיסוד של הסכמים חברתיים-תרבותיים.
- ◆ ליצור גבולות ברורים, המקלים על הגמישות במעבר מהגדרת מצב אחד לאחר.

נתייחס באופן ייחודי למספר רכיבים של המערך המצבי. בהמשך, נתייחס לתפקידו של מנהל הפרויקט בעיבוד המבנה והאופי הבסיסיים של הקבוצה ובקביעת המערך המצבי, בהקפדה עליו ובצורך לשנותו בהתאם לתהליך הקבוצתי המתפתח.

במושג "מבנה בסיסי" הכוונה למשכה הצפוי של הקבוצה במונחים של מספר מפגשים, האם הקבוצה תהיה מוגבלת בזמן ומהו משך המפגשים ותדירותם. במונח "אופי בסיסי", הכוונה למתודולוגיה הקבוצתית המובילה: דיון מכוון נושא, פעילויות או תרגילים, קריאת טקסטים, קבלת החלטות, ניהול משא ומתן וכדומה.

בהדגשה כי נדרשות החלטות ברורות ביחס למבנה ולאופי הבסיסי, נציין כי אפשר לתכנן קבוצות מסוגים שונים כדי להתאימן לנסיבות ולצרכים שונים. החלטה על המבנה הקבוצתי המתאים ביותר לאוכלוסיית אנשים היא משימה מסובכת הדורשת היכרות והבנה של האוכלוסייה והערכה של הדרישות ושל ההתנסויות שיוצרים מבני קבוצות שונים עבור חברי

הקבוצות. כמו כן, נדרשת בחירה בין מבנים אלטרנטיביים הנראים על פני השטח כמתאימים באורח דומה.

הגורמים הקובעים את המערך המצבי הם:

### ◆ ממד הזמן

ממד הזמן מתייחס להיבטים שונים הקשורים למפגשים:

#### **- משך הזמן הכולל של המפגשים הקבוצתיים**

תהליך משמעותי ואפקטיבי של קבוצת דיאלוג או קבוצה רב-תרבותית אינו יכול להיות מופע חד-פעמי. כדי שיתנהל תהליך הדרגתי, המאפשר למשתתפים מפגש דיאלוגי בינם לזולתם (בשונה ממפגשי "רחוב") ומסע אמיתי לתוך עצמם, יש להקדיש לכך זמן. לעתים, משך הזמן מוגדר מראש ולעתים משך הזמן המוקדש לתהליך הקבוצתי הוא פתוח. אחד מתפקידי החשובים של מנהל הפרויקט מתייחס לקבלת החלטות על אורך חייה של הקבוצה, והאם רצוי לקבוע מראש את מועד סיומה או להשאירו פתוח. לא תמיד קיימת הלימה והסכמה בין בעלי העניין השונים (מנהל הפרויקט, מנחה, ארגון, משתתפים) על משך הזמן הנדרש לתהליך ועל האופן שבו הקבוצה משלימה את התהליך. לעתים, יש מי שמאמין שאפשר לנהל את התהליך בפחות זמן מזה שהוקצב על-ידי מנהל הפרויקט; לעתים, קשה לגייס את מחויבות בעלי העניין השונים לתהליך ממושך (בשל שיקולים של גיוס משאבים, עלויות, זמן ומוטיבציה). אלה עלולים להפעיל לחץ על מנהל הפרויקט לבנות תכנית "קצרה" יותר, "חלקית" או "ניסיונית". אפשר שהסיבות הגלויות הן בעלות משקל מכריע, אך לא אחת הן עלולות להסתיר סיבות סמויות. כמו למשל, חשש מהתהליך, הרצון שלא לקחת סיכונים גבוהים מדי, התעלמות מעומק הקונפליקט וכדומה. מנהל הפרויקט חייב לזהות את המניעים הגלויים והסמויים ולהתייחס אליהם בהחלטותיו. חשוב גם, שבלהיטותו לקיים את הפרויקט לא יהיה זה דווקא מנהל הפרויקט שמציע משך זמן בלתי-הולם להשגת מטרותיה של הקבוצה. משך הזמן המוקדש לתהליך משפיע על איכותו ועל תוצריו, לפיכך יש להתאימו למטרות. לעתים, כשגורם הזמן הוא המכריע, יש להגדיר את המטרות בהתאם – מה בכל זאת ניתן לממש בגבולות הזמן המוגדר.

בהקשר זה ראוי לציין, שיש מצבים שנועדו לאפשר חשיפה ראשונית של אנשים או ארגונים לתהליכי דיאלוג בין קבוצות. כאשר מנהל הפרויקט מודע למטרות מסוג זה אפשר לקיים בהצלחה מפגשים המוגבלים בזמן.

### **- מספר המפגשים הקבוצתיים**

קיימים מודלים שונים לחלוקת זמן נתון. כך למשל, כאשר מוקצות לתהליך קבוצתי עשרים שעות, אפשר לעבוד במתכונת של שני ימי מרתון אינטנסיביים, או לקבוע חמישה מפגשים למשך ארבע שעות כל מפגש. לכל אחת מדרכי התארגנות אלה ולמספר חלופות נוספות (עשרה מפגשים בני שעתיים), יש משמעות והשפעה רבה על התהליך הקבוצתי. תהליך המתפרס על פני עשרה שבועות שונה במהותו מתהליך אינטנסיבי הנמשך יומיים תמימים. קל יותר לשמור על שלמותה של הקבוצה במהלך יומיים מאשר במהלך עשרה שבועות. תהליך מתמשך חייב להיות רגיש יותר לתהליכים המתרחשים בסביבה שבה פועלת הקבוצה. אירועים מסוגים שונים המתרחשים במהלך זמן זה עשויים לזרום פנימה ולהשפיע על סדר היום הקבוצתי המתוכנן. ככלל, רמת השליטה של מנהל הפרויקט, המנחה והמשתתפים על תהליך מרתוני גבוהה יותר מאשר רמת השליטה על תהליך המתמשך לאורך זמן. מאידך, האפשרויות של הקבוצה להשפיע וליטול יוזמות בקשר לחייה, להכניס שינויים, להגיב למתרחש בסביבה ולהתנסות בחוויה של מפגש המתייצב על ציר הזמן, הן רבות יותר בתהליך מתמשך. ההחלטה על מספר המפגשים הקבוצתיים אינה, אפוא, החלטה טכנית, אלא רבת השפעה על התהליך הקבוצתי. יש להתאימה לאוכלוסייה, למטרות ולגורמים אובייקטיביים. בעת תכנון מבנה המפגשים על ציר הזמן יש להתייחס למשתנים כמו גיל המשתתפים, מחויבויות אחרות שלהם ואף יכולתם לעמוד במחויבות לאורך זמן, מרחק גיאוגרפי, ניידות, ועוד.

### **- משך כל מפגש**

כשם שהתהליך הקבוצתי הרחב דורש את הזמן ומתנהל על ציר הזמן, כך נכון הדבר לגבי כל יחידת עבודה. למפגש הקבוצתי קצב פנימי משלו. הוא מתפתח בצעדים מדודים גלויים לעין וגלויים פחות, מנקודת הפתיחה ועד לנקודת הסיום. תהליכים מסוימים מתרחשים בסמוך לכניסה לתהליך, בשלב המוגדר כקדם-מטלה: למשל, שיחות המוגדרות כשיחות סלון, שתיקה המסמנת את התחלת הכניסה למטלה, חיפוש מודע לנושא ולתימה הצומחים

במפגש נתון, ועוד. תהליכים אחרים מתרחשים קרוב יותר למועד סיום המפגש, לעתים התהליך מואץ, כדי להספיק לפני שהזמן אזל, לעתים התהליך מתאפיין בפתיחות רבה משום שהאווירה מאפשרת זאת. כדי שבקבוצה יתקיים תהליך משמעותי, מגוון ועשיר, חשוב להקצות זמן משמעותי לכל יחידה. מקובל להקצות כשעה ומחצה למפגש קבוצתי. חשוב אף להקפיד על כך שמשך כל היחידות יהיה קבוע. הקביעות מסייעת למשתתפים ללמוד את המשמעות ההתנהגותיות, כפי שמופיעות על ציר הזמן בכל מפגש נתון ובהתאמה לברור את מהלכיהם באופן מודע יותר או פחות. קביעות ואחידות היוצרים גבולות וסדר מאפשרים זרימה דינמית ומסודרת של התכנים. שמירה על הזמנים היא אחד האמצעים הבדוקים לשמירה על הגבולות.

כאשר הקבוצה עובדת במודל מובנה יותר, כמו למשל קריאת טקסטים, הפעלות חווייתיות, דיון המשגתי ועוד, גם אז אין לדחוס את התכנית לסדר של זמן. גם ביחידת עבודה מתוכננת כהלכה, יש להעריך בנדיבות את הזמן הנדרש.

לא אחת נתקל מנהל הפרויקט במצבים שבהם הוא נאלץ לשמור על עמדתו ביחס למשך כל מפגש. בארגונים ובמוסדות שונים קיימת תפיסת זמן שונה – לעתים במונחים של הספק או במונחים של עלות ותועלת או במבנים מהודקים של לוחות זמנים (למשל: משך זמן המוקדש לשיבה, לשיעור בבתי-ספר או לפעילות שאינה בתחום העשייה של הארגון).

הדיון והבירור על משמעות הזמן שיש להקצות לכל יחידת מפגש מסייע לקשר בין המטרות והציפיות לבין ההשקעה הנדרשת.

באותם מקרים שבהם מכריעים נתונים אובייקטיביים קשיחים, למשל פעילות בבתי-ספר המתקשים להכניס שינויים במערכת השעות ולהתאימה למפגשים קבוצתיים דיאלוגיים, יש להתאים את מודל העבודה ואת המטרות לאילוצי הזמן הקיימים.

### **- המרווחים בין המפגשים הקבוצתיים**

כאשר קבוצה נפגשת במתכונת של מספר מפגשים הפרושים על פני זמן מוגדר או פתוח, חשוב להעריך מה הוא אורכו המתאים של המרווח בין מפגש למפגש וכיצד ניתן לשמור על רציפות, שתבטיח את יציבותה של הקבוצה, אך במיוחד את המשכיותו של התהליך הקבוצתי. כאשר הזמן החולף בין מפגש למפגש הוא ארוך במיוחד, מתקשים חברי הקבוצה

לשמור על רציפות התהליך. מרווח זמן ארוך מדי בין מפגש למפגש מקשה על הזיכרון, על אפשרות ההעברה של תימות ובוודאי של עולמות רגשיים. לעתים, מרווח ארוך מקהה את המתח הנדרש ולעתים יוצר מתח רב. כאשר מרווח הזמן בין המפגשים ארוך מדי המשתתפים חשים כאילו כל מפגש הוא חד־פעמי. לכן, ככל שמודל העבודה הנבחר מושתת על עקרונות תהליכיים, כך המרווחים צריכים להיות קצרים יותר. כאשר מוגדרים מרווחים גדולים (למשל, מפגש חודשי, כנס שנתי) יש לנהוג במפגשים אלה בהתאמה ולפתח מודל הבנוי מכניסה ומיציאה ברורים בכל מפגש.

למנהל הפרויקט יש תפקיד מיוחד במצבים שבהם הקבוצה נפגשת במרווחי זמן ארוכים. הוא יכול להציע לקבוצה דרכים לשמור על קשר במרחב הזמן שבו לא מתקיימים מפגשים קבוצתיים, הוא יכול ליטול על עצמו תפקיד של איש קשר או להציע דפוסי קשר ותקשורת שאינם מחייבים מפגש פנים אל פנים (למשל, קבוצת דיון ברשת האינטרנט).

#### **- תכנון לוחות זמנים**

בקבוצות דיאלוג ובקבוצות רב־תרבותיות, התייחסות לזמן עשויה לשקף הבדלים תרבותיים. כך למשל, מפגש בין משתתפים המייחסים לדיוק בזמנים ערך רב לבין משתתפים שהיחס לעמידה מדויקת בזמן הוא בגדר המלצה בלבד, עשוי לשקף הבדלים תרבותיים ולהיות נושא לברור ולעיבוד.

יתרה מכך, מנהל הפרויקט העובד עם קבוצות רב־תרבותיות חייב להתחשב ולקחת כשקול מרכזי תכנון זמנים שאינו פוגע ב"ציפור הנפש" של משתתפי הקבוצה. למשל, יום שישי הוא יום של פנאי עבור רוב האוכלוסייה היהודית, אך הוא בעל משמעות אחרת לאוכלוסייה הערבית המוסלמית. תכנון כל המפגשים בימי ו' פירושו שהיום הפנוי עבור ה"רוב" הוא גם היום הפנוי עבור ה"מיעוט". ימי צום, שאינם ימי שבתון, מהווים עבור רוב האוכלוסייה החילונית "יום ככל הימים" בעוד שעבור אוכלוסייה דתית וחרדית אלה ימי תענית ובעלי משמעות דתית. ה"יומן" שמנהל הפרויקט מתכנן לפיו את לוחות הזמנים לפעילות קבוצתית דיאלוגית או רב־תרבותית חייב לגלות רגישות גבוהה לאורחות חיים ולתרבויות שונות. עליו להכיר את ה"יומנים" של תרבויות שונות ולהקפיד לא לכפות "יומן" של קבוצה אחת על רעותה. במקרים רגישים, יש להפוך את הברור לתהליך קבוצתי ולעבדו כמו כל נושא אחר הנמצא במרחב הרחב של הקונפליקט, הזרות או הניכור בין התרבויות.

חשוב לכדוק כיצד קבוצות ומשתתפים שונים יכולים לעמוד בהתחייבות בלוח הזמנים המתוכנן והמוסכם. ככלל, נכון לומר, בעיקר בקבוצות המאורגנות על בסיס רצוני, שככל שמתפתחות בקבוצה תרבות ונורמות של עמידה בלוחות הזמנים שתוכננו, הן למהלך כולו והן לכל מפגש, כך מתגלה מידה גבוהה יותר של מחויבות לתהליך. לעתים, ניתן להצביע על קשר בין ההקפדה על לוחות הזמנים לבין איכות התהליך הקבוצתי.

על מנהל הפרויקט להקל על הקבוצה לעמוד בהתחייבות שנטלה. ככל שהמועדים תוכננו מראש במשותף וככל שהובאו לידיעתם של המשתתפים מבעוד מועד, כך תהיה הדרישה להתחייב ללוח הזמנים, סבירה ואפשרית.

חשוב שמנהל הפרויקט יקפיד על התכנון המוסכם והידוע ולא יכניס שינויים בתכנית באופן חד-צדדי. שינויים בתכנית המוסכמת עשויים לבטא קושי אובייקטיבי (למשל, שלג בירושלים, שגורם לחסימת כבישים). לעתים, הרצון לשנות לוח זמנים מתוכנן עלול להיות סימן גלוי המסווה תהליכים מסוג אחר. למשל, בדרך זו חברי תת-קבוצה מסוימת או אחד המשתתפים בוחנים את כוחם, מעמדם ויכולת ההשפעה שלהם על המהלך הקבוצתי.

חשוב לזהות מה מקור הבקשה, מה הן הסיבות והמניעים לצורך להכניס שינוי, ובהתאם לאבחנה להציע פתרונות. פעמים רבות מנהל הפרויקט לוקח על עצמו את האחריות למציאת פתרון. מתן מרחב לקבוצה להתמודד עם שינויים מבטא העברת האחריות לחבריה. דרך זו מזמנת צמיחה ותהליכים משמעותיים. לעתים, הדיון על לוחות הזמנים מזמן כניסה ליחסים קונפליקטואליים שהקבוצה התאמצה להסוות, מאפשר לנהל משא ומתן בין האנשים וכך לזהות סגנונות התנהגות במצבים של ניגוד אינטרסים, צרכים שונים הנאבקים זה בזה וכיווני פתרון אפשריים. אפשר גם לבחון כיצד חברי קבוצה חווים תסכול כאשר צורכיהם לא נלקחו בחשבון, בין אם התקשו לעמוד על שלהם ובין אם הייתה זו שוב ההגמוניה של הרוב אשר קיפחה את המיעוט.

### **- הודעה על המפגשים**

מנהל הפרויקט עוסק בשאלה האם זה חלק מתפקידו להודיע לחברי הקבוצה על המפגשים הקבוצתיים או לתת להם תזכורת מבעוד מועד. הודעה על המפגשים נראית מובנת מאליה במבט ראשון, וכאשר המפגשים מתקיימים במרווחים גדולים במיוחד או אם מסיבות שונות

חל שינוי במועד המפגש, מתן תזכורת הוא אמצעי ניהולי תקין ואף נחוץ. אולם, פעמים רבות הודעה או תזכורת טומנת בחובה משמעות סמלית. הסוגייה אינה נוגעת רק בשאלה מתי לשלוח את ההודעות, אלא גם למסרים המתקבלים על-ידי האופן שבו נשלחו ההודעות ועל-ידי מה שהן מביעות. להזמנות בכתב יש משמעות אחרת מאשר לקריאות טלפונית חפוזות; הודעות שנשלחות מבעוד מועד שונות מהודעות המוודאות נוכחות ביום המפגש עצמו. מנהל הפרויקט אמור להעריך מה היא התרומה של תזכורת אלה ומה הוא המניע לשליחתן. הקפדה על נוכחות המשתתפים, בין השאר באמצעות מתן תזכורת ומעורבות יתרה של מנהל הפרויקט עלולה להתפרש על-ידי המשתתפים כסוג של חרדה, כניסיון לשליטה מוגזמת על המשתתפים ואף כחוסר הערכה לבגרותם ולמחויבותם. עם זאת, חייבים לעקוב אחר תדירות ההופעה של המשתתפים במפגשים ולשדר להם שלא מומלץ להחמיץ מפגשים. בהתאם לחוזה עם המשתתפים, הסיבות להיעדרויות ממפגש צריכות להיות ידועות למנהל הפרויקט ולחברי הקבוצה כולה.

### ◆ ממד המקום והמרחב

ממד המקום והמרחב תורם ליצירת קביעות ועקביות ומשפיע במידה רבה על האווירה ועל הסגנון של המפגש הקבוצתי. ההתייחסות למרחב ולמקום מבטאת, לעתים, הסכמות אוניברסליות ולעתים דפוסים תרבותיים.

ממד המקום והמרחב מתייחס לרכיבים הבאים:

#### - בחירת המקום

מנהל הפרויקט הוא זה שבדרך כלל בוחר את מקום המפגש או מאשר אותו, כאשר מרחב הבחירה מצומצם יותר. בשני המצבים, עליו להפעיל שיקול דעת ולבחון באיזו מידה המקום הפוטנציאלי הולם את המטרה שלשמה הקבוצה נפגשת, ובאיזו מידה הוא מקל או מגביל את העמידה במטלות הקבוצתיות.

אחד הרכיבים המשמעותיים ביותר בהקשר זה היא מידת ה**נייטרליות** של המקום מבחינת המסרים הסמליים שהוא מעביר. האם ניתן למצוא מקום נייטרלי? או כמעט כל מקום ומרחב נושאים משמעויות וערכים שונים עבור קבוצות תרבותיות שונות?

נציג מספר דוגמאות כדי להבהיר נקודה זו:

מפגש קבוצתי של מתיישבים המתגוררים ביהודה, שומרון או חבל עזה ("מתנחלים") עם אזרחים הגרים בגבולות "הקו הירוק" – היכן כדאי לקיימו ומה המשמעויות של בחירת המקום? מפגש בין תושבים ערבים ויהודים – האם לקיימו ביישוב ערבי או ביישוב יהודי? מפגש בין חילונים לחרדים – האם לקיימו במקום שהוא "מעוז" החילוניות או "מבצר" החרדיות? האם מבנה ציבורי בשכונה מסוימת, למשל מתנ"ס, שסביבו מתנהל קונפליקט בין תת-קבוצות תרבותיות, הוא מקום הולם למפגש בין הקבוצות? מפגש בין עולים לאזרחים ותיקים – האם נכון לקיימו במתקניו של מרכז הקליטה? ומה לגבי האפשרות לקיים מפגשים בביתו הפרטי של אחד המשתתפים?

בחרנו בדוגמאות אלה, וקיימות עוד רבות אחרות, כדי להבהיר שבחירת המקום שבו מתרחשת הפעילות הקבוצתית אינה נושא זניח שיש להתייחס אליו מבחינת הזמינות והנוחיות המעשית בלבד. על מנהל הפרויקט לשאול את עצמו שאלות רבות כאשר הוא עוסק בבחירת מקום המפגש. למשל: האם קיימת זיקה בין מקום המפגש לבין חוויית הבעלות על המקום? האם קיימת זיקה בין מקום המפגש לבין חוויית הביטחון והנוחיות של משתתפיו? האם המוכנות של המשתתפים להרחיק לכת אל מקום המפגש מבטאת הכרה בזכויותיו של ה"אחר" על המקום? או אולי היא מבטאת התעניינות והורדת הזרות והבורות?

יש פעמים, שבהם הארגונים היוזמים מפגשי דיאלוג ומפגשים רב-תרבותיים, מחזיקים במתקנים המאפשרים או מחייבים קיומו של המפגש בגבולות אותו מתקן, למשל, ארגונים כמו "גבעת חביבה", "נווה שלום", "מדרשת אדם" ואחרים. המשתתפים בפעילות המתקיימת במתקני הארגון, מעצם הסכמתם למקום המפגש, קיבלו על עצמם בצורה מודעת יותר או פחות את המטרות והמסרים של הארגון המבצע והמארח.

במצבים רבים אחרים, לא קיים קשר ברור בין מטרות המפגש למקום ההתרחשות. מנהל הפרויקט אמור לשקול היכן יש לקיים את המפגשים המתוכננים. אין ברשותנו להציע מרשמים לכל אחד מהמצבים האפשריים למפגשי דיאלוג ולמפגשים רב-תרבותיים. רצינו להצביע על הצורך לתת את הדעת על בחירת המקום. אנו מאמינים שביורור מוקדם עם המשתתפים הפוטנציאליים עשוי ללמד את מנהל הפרויקט על רגישויות תרבותיות ועקרונות

שיש להתחשב בהן. מנהל הפרויקט יכול להביא סוגייה זו לדיון עם משתתפי הקבוצה, ולאפשר להם לקבל החלטות בנושא זה, תוך שהוא מצביע על המשמעויות השונות, החל מעלות, נגישות, נוחיות ועד לסוגיות עמוקות יותר.

### - קביעות המקום

מקום המפגש יכול להיות קבוע או משתנה. מידת הקביעות של המקום קשורה למטרות התהליך, ואין לדון בה רק מהיבט טכני או מעשי. מקום **קבוע**, שנבחר לאור השיקולים שהצגנו זה עתה, יוצר סדר וקביעות חיוניים. המשתתפים לומדים את המקום והמרחב, נעים בו בהדרגה בחופשיות רבה יותר ובמשך הזמן המקום מקבל משמעות של מקום **מוכר**, של "בית". ההתנהלות של המשתתפים במקום ובמרחב מצביעה על תהליכים אישיים, בין אישיים, קבוצתיים ובין-קבוצתיים שיש בהם משמעות לעלילה הקבוצתית. למשל, האם יש בחדר מקום קבוע למשתתפים מסוימים, או שבכל מפגש אנשים מתארגנים במקומות מתחלפים? האם יש "פינות" מועדפות לתת-קבוצה אחת? האם אנשים התארגנו באופן בלתי-פורמלי ומתאמים ביניהם את דרכי ההגעה למקום? ועוד.

לעתים מטרות המפגש ותהליך בחירת המקום תומכים דווקא במקומות מתחלפים או שונים. למשל, מפגש דיאלוג בין שתי תת-קבוצות מתקיים לסירוגין במרחב ובטריטוריה של שתי תת-הקבוצות (מפגש ביישוב ערבי ומפגש ביישוב יהודי, כמו למשל באירוח של תלמידי בתי-ספר משני המגזרים); מפגש בבית המדרש ומפגש בקמפוס האוניברסיטאי בין סטודנטים לתלמידי ישיבה וכדומה). במקרים כגון אלה, אי-קביעות המקום והחלפתו הולמים את מטרות המפגש. במצב כזה, מוסכם שעוברים ממרחב למרחב וקיימת בהירות ביחס למטרות שדינמיקה זו תומכת בהן. כמו למשל, השגת סימטריות בחוויית הבעלות, הביטחון והאירוח, הזדמנות ללמוד על הקבוצה האחרת במרחב הטבעי שלה, הכרה בלגיטימיות של המקום של הזולת או של הקבוצה האחרת.

### - עיצוב המקום

מקום המפגש הקבוצתי צריך לאפשר תנאי עבודה נוחים. היבטים כמו: מרחב, שקט, תאורה ואוורור, נוחות הגישה, ארגון החדר ואסתטיקה, כל אלה יש בהם כדי להשפיע על התהליך המתרחש. רגישות לכל אחד מהיבטים אלה משקפת עמדה אישית, אך לעתים היא ביטוי לערכים ולהרגלים תרבותיים. מאחר שאנו רוצים להבטיח תנאים למפגש דיאלוגי ורב-

תרבותי, המחייבים מידה של הרגשת נוחות ואינטימיות, חשוב לבחון באיזו מידה המקום מעוצב בהתאם. למשל, מקום שיש בו דלת והמעבר אליו אינו פרוץ, או מקום שאוטם קולות ורעשים הפורצים פנימה ועשויים להכביד על ההקשבה והזרימה התקשורתית. תנאים אלה הם כמעט אוניברסליים. לעומתם, אסתטיקה או עיצוב פנימי של החדר משקפים הבדלים תרבותיים. לדוגמה, תמונות המציגות נושאים רגישים עלולות ליצור אי־נוחות רבה בקרב אוכלוסיות מסורתיות. תמונותיהן של אישי ציבור המקשטות חדרים יכולות לעורר מחלוקות בין המשתתפים. ככלל, קשה להעלות על הדעת שמנהל הפרויקט יכול לשלוט בכל המדדים הללו וליצור סביבה שעונה לטעמים של כולם. לכן יש להקפיד על סמלים בולטים במיוחד אשר הרגישות להם עלולה לחבל בתהליך. התייחסות לסמלים אלה עשויה לעלות בתוך התהליך, וכאשר הקבוצה ומשתתפיה עוסקים בהם במהלך המפגש הם נושאים אופי של תוכן לגיטימי, כמו כל תוכן אחר העולה במפגש.

אחת הסוגיות, שעולה לעתים תכופות, היא זו המתייחסת לארגון צורת הישיבה. האם חברי הקבוצה יושבים מאחורי שולחנות או האם הישיבה היא ללא שולחנות? האם הקבוצה יושבה במעגל או במבנה מרובע? המטאפורה של שולחן עגול ידועה ואינה שרירותית. ישיבה סביב שולחן עגול, מתאימה לדיונים שבהם רוצים ליצור תנאים סימטריים לכל המשתתפים. ישיבה לאורך שולחן מלבני מקנה יתרונות למי שיושב "בראש השולחן" ומקשה על קשר עין ועל התקשורת בין אלה היושבים לאורך צד נתון. לעתים, ישיבה כזו מחדדת חלוקה לתת־קבוצות. הבחירה בשולחן עגול או בשולחן מלבני צריכה להיות בהלימה עם מטרת המפגש. יתרה מכך, יש לשקול האם יש צורך בשולחנות או שנכון לארגן את החדר ללא שולחנות. גם כאן, מטרת המפגש והמתודולוגיה שמופעלת בו אמורים להשפיע על ההחלטה. למשל, בקבוצה שבה נלמדים טקסטים ומשתמשים בחומרי לימוד, כמו ספרי קריאה וניירות כתיבה, סביר יותר להשתמש בשולחנות. במצבים שבהם "החומרים" הם עצם המפגש והתהליכים מתרחשים "כאן ועכשיו", השולחנות משמשים להגנה ולחציצה. משתתפים עשויים להרגיש שלא בנוח כאשר הם אינם מוגנים "מאחורי השולחן", ובאותה מידה, הסרת השולחנות עשויה לתרום להורדת המחיצות. כאשר מעצבים את צורת הישיבה בחדר יש להתייחס לגורמים אלה. באשר למשמעויות שלהם, רצוי להשאירן לדיון ולעיבוד בתהליך הקבוצתי המתהווה ומתפתח. סוגייה זו, כמו סוגיות קודמות שאליהן התייחסנו, מחייבת הידברות בין מנהל הפרויקט לבין המנחה או צוות המנחים של הקבוצה.

### - כיבוד

במרבית המפגשים הקבוצתיים, הנמשכים מספר שעות, מקובל לדאוג לכיבוד. מעבר לצורך הבסיסי לספק תנאים נוחים למשתתפים, מזמן המפגש סביב הקפה והכיבוד סוג אחר של אינטראקציה: פחות פורמלית וספונטנית יותר. אינטראקציות המתרחשות "בזמן האוכל" תורמות לאווירת המפגש ולהתקרבות בין המשתתפים. לכן, כשהתנאים מאפשרים, רצוי לשלב כיבוד ולהקצות לכך זמן.

אותה רגישות הנדרשת ממנהל הפרויקט ביחס לכל אחד מההיבטים שסקרנו עד כה, נדרשת גם בדאגה למרכיבי הכיבוד. חשוב להקפיד על אופי כיבוד שאינו משתלט על מטרות המפגש (הרי באנו לשוחח ולא לאכול) ובנוסף, על כיבוד שעומד בדרישות של כלל המשתתפים (כשרות, למשל).

### ◆ קביעת השפה המדוברת במפגשים הקבוצתיים

הרכבן של קבוצות דיאלוג וקבוצות רב־תרבותיות מזמן מצב שבו לא כל המשתתפים בקבוצה דוברים אותה שפה או שולטים בה ברמה אחידה, או ששפת האם של חלק מהמשתתפים אינה בהכרח שפת האם של משתתפים אחרים. זוהי סוגייה מורכבת ורב־פנים, שמזמנת פתרונות מתודיים שונים (למשל, תרגום, שיח בשפה זרה שלישית וכדומה), לצד תובנות פסיכולוגיות מעמיקות. על מנהל הפרויקט לזהות בקרב המשתתפים את המיומנות הלשונית הנדרשת לשיחה משמעותית, עוד בטרם מתחיל התהליך הקבוצתי, ולקבוע – בהתאם לנתונים – מה תהיה השפה או השפות המדוברות בקבוצה. יש לאפשר לקבוצה ולמנחה לעבד את המשמעויות הפסיכולוגיות השונות על הקשר שבין שפה לזהות, להגמוניה, להתקרבות, ועוד.

### 4. הגדרה ברורה – מי מקבל את ההחלטות

ביחס למרבית ההיבטים שבהם עסקנו, תהליך קבלת ההחלטות יכול להיעשות על־ידי מנהל הפרויקט, המנחה או צוות ההנחיה, או על־ידי המשתתפים בקבוצה המתהווה. כמובן שההחלטות יכולות להתקבל בתהליך המשתף את כל הגורמים הללו יחדיו.

ההחלטה "מי מקבל את ההחלטה" היא משמעותית ביותר. בפרק הבא נדון בהרחבה במערכת היחסים שבין מנהל הפרויקט לצוות ההנחה, אולם כבר בנקודה זו ראוי לציין, שאיכות הקשר בין אלה משפיעה ומושפעת ממידת השיתוף ביניהם בתהליך קבלת ההחלטות. יש יתרון רב לתהליך משותף בעת קבלת החלטות.

שיתוף הקבוצה בתהליך קבלת ההחלטות הוא תוצאה של תפיסת העבודה של הגורמים המובילים את הקבוצה (ארגון, מנהל הפרויקט, מנחה), כמו גם של מידת הבשלות של הקבוצה ואופי התהליך הקבוצתי (חד־פעמי לעומת מתמשך). ככלל, שיתוף חברי הקבוצה בתהליך קבלת ההחלטות לגבי סוגיות נתונות, יש בו כדי להעביר לקבוצה אחריות רבה לגבי חייה. העברת האחריות לקבוצה היא תהליך התורם להעצמתה של הקבוצה וסולל דרך לדיון בסוגיות משמעותיות, שיש להן זיקה לעולם התוכן כמו גם לעולם הרגשות של מפגש דיאלוגי ורב־תרבותי (כפי שהדגמנו זאת בבחירת המקום למפגש).

החלטות טובות ומועילות הן אלה שניתן לעמוד בהן והן משרתות את מטרת המפגש. החלטות טובות אינן בהכרח החלטות התקפות לאורך כל חיי הקבוצה. לעתים, התייחסות נוקשה מדי להחלטות שהתקבלו אינה תורמת ויש לבחון מה היא מידת הגמישות שיש לאפשר ביחס להן. יש החלטות שרצוי לפתוח אותן למשא ומתן מחודש, לעומת החלטות אחרות, שיש להקפיד על קיומן. יש לבחון מפעם לפעם את החלטות הקבוצה ואת מידת התרומה שלהן לתהליך.

### **יצירת תנאים הכרחיים לקבוצות דיאלוג ולקבוצות רב־תרבותיות מחייבת:**

- הסכמה על המטרות.
- יצירת חוזה מוקדם עם המשתתפים.
- קביעת כללי המסגרת לעבודה, תוך התייחסות ל:
  - ◆ ממד הזמן
  - ◆ ממד המקום והמרחב
  - ◆ קביעת השפה המדוברת
- הגדרה ברורה – מי מקבל את ההחלטות.

## פרק 3: היחסים בין מנהל הפרויקט למנחה: תפקידים, סוגיות, דיאלוג

### הנחיה מקצועית – כן או לא?

למרות שישנם מצבים שבהם קבוצות דיאלוג וקבוצות רב־תרבותיות יכולות להתנהל בהנחיה עצמית ובמתכונת של קבוצות לעזרה עצמית, רוב הקבוצות נזקקות להנחיה של איש מקצוע. המנחה או צוות ההנחיה אמורים להיות מי שבהכשרתם הם מנחי קבוצות, בעלי מומחיות בהנחיית קבוצות דיאלוג וקבוצות רב־תרבותיות.

לעתים, מנהל הפרויקט הוא בעל כישורי הנחיה מקצועיים ולצד היוזמה שנטל בהקמת הקבוצה הוא נוטל על עצמו גם את תפקידי ההנחיה, בגפו או עם מנחה נוסף. ההחלטה של מנהל הפרויקט להנחות את הקבוצה שזם ושהכין את התשתית לפעולתה אינה החלטה טכנית בלבד. ההחלטה אינה שונה במהותה מההחלטה לבחור מנחה או מנחים אחרים והיא מתייחסת לרצון ליצור תנאים שיבטיחו את הצלחת התהליך הקבוצתי.

גם כאשר מנהל הפרויקט הוא בעל יכולת הנחיה, לעתים נכון יותר לבחור מנחה שאינו בין היזמים, כדי לאפשר "הפרדת כובעים" בין תפקידי הייזום לתפקידי ההנחיה. כאשר מנהל הפרויקט מעורב מדי עם חברי הקבוצה המתהווה, בעיקר כאשר הוא מתעתד להיות אחד מחבריה, עלולה היכרות ומעורבות זו להקשות עליו למלא בהצלחה את תפקיד ההנחיה. "הפרדת הכובעים" מבחינה בין התפקידים והמטלות ולפיכך יוצרת תשתית נקייה יותר לכל אחד מנושאי התפקידים. מהלכים שונים של מנהל הפרויקט בהכנת התשתית עשויים לחשוף בצורה בולטת את עמדותיו בסוגיות הנדונות. יש מצבים שבהם מנהל הפרויקט עלול למצוא את עצמו בעימות, בסוגיות שונות, עם הארגונים או המשתתפים בקבוצה המתהווה. חשיפה זו עלולה להקשות עליו אם וכאשר יבקש להנחות את הקבוצה. כאשר תהליך הייזום מאופיין בנוהל פשוט וקבוע ואינו מחייב הכנה עמוקה, קל יותר למנהל הפרויקט להנחות את הקבוצה שהקים.

זהותו של מנהל הפרויקט (כן, גם למנהל הפרויקט יש זהות!) משחקת תפקיד בהחלטה האם הוא המנחה המתאים לקבוצה המתהווה. לעתים, כאשר מנהל הפרויקט הוא בעל זהות העלולה להקשות על חברי הקבוצה המתהווה, כמנחה יחיד, מומלץ לצרף מנחה נוסף או לבחור לקבוצה מנחה אחר או צוות הנחיה.

במצבים שבהם מנהל הפרויקט אינו בעל הכשרה מקצועית בהנחיית קבוצות, עליו לצרף מנחה או מנחים לצוות ההנחיה.

## בחירת מנחה או צוות הנחיה

כאשר מנהל הפרויקט אינו מי שאמור להנחות את הקבוצה, עליו להחליט על הרכבו של צוות ההנחיה ועל בחירת המנחה או המנחים. יש פעמים שלארגון מסוים יש קבוצה של "מנחי בית", אשר הוכשרו לעבוד ברוח הארגון. מנהל הפרויקט ישקול האם לבחור מקרב מנחים אלה את המנחים לקבוצה. סביר להניח ש"מנחי הבית" שותפים לחזון ולתפיסה הארגונית, והתאמתם לארגון נבחנה בתהליך הכשרתם או בתהליך שבו אומצו על-ידי הארגון לשמש כמנחים מטעמו. במצבים אחרים, קיים מאגר שמות מנחים, עמם יש למנהל הפרויקט רמות שונות של היכרות וניסיון קודם. אפשר לבחור את המנחים מתוך מאגר זה. מאגר המנחים יכול להיות מסוגים שונים: מנחים שלמנהל הפרויקט יש עמם ניסיון מקצועי או מנחים שעליהם קיבל המלצה, מנחים שפנו אל מנהל הפרויקט מיוזמתם והביעו עניין להשתלב בעבודת הנחיה. במקרים מסוימים, מנהל הפרויקט מאתר מנחים חיצוניים ומנצל לצורך כך רשתות קשר בלתי-פורמליות. ככל שהמנחה מוכר יותר ברמה האישית, הכשרתו המקצועית ברורה והוא צבר ניסיון בעבודת הנחיה בקבוצות דיאלוג ובקבוצות רב-תרבותיות, כך מנהל הפרויקט יחוש בטוח יותר בבחירתו. לעתים, דווקא החיפוש אחר מנחה שעמו מנהל הפרויקט מרגיש נוח, מטשטש את העובדה שיש להתאים את המנחה או את צוות ההנחיה לקבוצה המתהווה. בבחירת המנחה יש להשקיע מחשבה יתרה, כי לא כל מנחה יכול לעבוד עם כל אוכלוסייה.

הגורמים המשפיעים על בחירת המנחה קשורים בזהותו, בניסיונו ובעמדתו המקצועית. יש לברר את התאמתו של המנחה לקבוצה המתהווה: האם יש התאמה בין **החזון הארגוני**

לבין תפיסת השליחות של המנחה? האם יש התאמה בין **מטרות הפרויקט** הייחודי למטרותיו של המנחה? האם יש לו **עניין** בקבוצה? ואיזה **ניסיון מקצועי** הוא מביא לקבוצה?

גם ההחלטה על מספרו והרכבו של צוות ההנחיה היא באחריותו של מנהל הפרויקט. מקובל שבקבוצות דיאלוג ובקבוצות רב-תרבותיות נכון לעבוד עם צוות הנחיה. ההנחה היא שמורכבות התהליך מחד, וההרכב הקבוצתי המסוים מאידך, דורשים מאמץ הנחייתי של שני מנחים. מנחים אלה אמורים לייצג בזהותם את **מאפייני הזהות** של תת הקבוצות המרכיבות את קבוצת הדיאלוג, וחלק מהזהויות המרכיבות את הקבוצה הרב-תרבותית. **התהליך המקביל** המתרחש בין המנחים, כמו גם **שיתוף הפעולה והתמיכה הרגשית** שהם נותנים איש לחברו, משפרים את יכולת ההתמודדות שלהם עם התהליכים המורכבים שמזמנת הקבוצה. אך לא תמיד השונות הנדרשת בין הזהויות היא המפתח היחיד וההכרחי להרכבת צוות ההנחיה. לעתים, יש לבחון את איכות הקשר הקיים או את פוטנציאל הקשר בין המנחים, כמו גם את **היכולות המקצועיות המובחנות** שלהם. יש להניח ששוני גדול מדי בין המנחים יקשה עליהם לשתף פעולה, ומאידך, קרבה יתרה ודמיון רב ביניהם יצמצמו את טווח ההתנסות הקבוצתית.

יש פעמים שבהם מנהל הפרויקט "מזווג" מנחים, ויש שהוא מאתר מנחה אחד ומאפשר לו למצוא את ה"חצי השני". בכל מקרה, מנהל הפרויקט חייב להבטיח שהמנחים יקיימו ביניהם תהליך הידברות ובחינה הדדית לגבי יכולתם לשתף פעולה ולהנחות כצוות את הקבוצה. התהליכים המתקיימים בין המנחים משפיעים על מה שמוגדר כ"**תהליך מקביל**" בקבוצה. היעדר דיאלוג אמיתי בין מנחי הקבוצה מקשה על חבריה לקיים דיאלוג.

המועד שבו מנהל הפרויקט בוחר את המנחים משפיע על המעורבות וההשפעה של המנחים על ההחלטות המתקבלות ביחס לקבוצה המתהווה. מנהל הפרויקט יכול לקבל את רוב ההחלטות עוד בטרם בחר מנחה או מנחים, או לחליפין לבחור מנחה ויחד עמו לשקול את הסוגיות השונות שיש לעסוק בהן (כאשר מנהל הפרויקט הוא אחד המנחים והוא מצרף אליו מנחה נוסף, רצוי לערב את המנחה כבר בשלבים המוקדמים של תהליך התכנון). ראוי שמנהל הפרויקט יברר עם המנחים מה היא מידת המעורבות הרצויה להם בשלבי התכנון המוקדמים. ניתן להניח שהיבטים שונים של סוג הקשר בין מנהל הפרויקט לבין המנחים

מושפעים מתפיסות תפקיד שונות ומניסיון מקצועי שונה הן של מנהל הפרויקט והן של המנחים, אך אלה יוצרים את התשתית לסוג הדיאלוג והקשר אשר מתקיים ביניהם במהלך חייה של הקבוצה. אנו נדון בכך בהרחבה בהמשך.

## סוגיות בקשר שניז מנהל הפרויקט למנחה

---

מנהל הפרויקט והמנחה הם בעלי תפקיד שונה. הם צמחו בדיסציפלינות שונות, הכשרתם המקצועית שונה, ואף קיימת שונות בהתנהלותם המקצועית ובחשיבות שהם מייחסים לרכיבים שונים בעבודת הקבוצה. השונות ביניהם מתבטאת גם בדרך שבה הם מעריכים את תוצרי פעולתם.

גם כאשר קיימת התאמה במניעים לפעולתם החברתית-קהילתית, והם שותפים לדאגה לנוכח השסעים והקונפליקטים בחברה הישראלית, הרי שהשונות בהגדרת התפקיד ובערכים המקצועיים עלולה להיות זירה לקונפליקט ביניהם מחד גיסא, או הזדמנות למפגש בין שונים, מאידך גיסא.

מפגש דיאלוג בין מנהלי פרויקטים ומנחים אשר התקיים תחת ניהולו של המרכז הכין-תרבותי לירושלים, בשיתוף עם עמותת "בסוד שיח", ונועד ללמוד מניסיונם המצטבר של אלה בעבודה המשותפת, העלה על פני השטח מספר סוגיות ודילמות המעסיקות את השותפים לעשייה ולדרך. בפרק זה נתייחס לסוגיות אופייניות המשפיעות על הקשר בין מנהל הפרויקט למנחה, נחקור את שורשיהן ונחפש אחר הדרך ליצירת שיתוף פעולה פורה בין מנהלי פרויקטים למנחים.

### 1. למי הבעלות על הקבוצה?

ברוב המצבים, מנהל הפרויקט הוא זה אשר מזהה את הזדמנות ויוצר את התשתית להקמתה של קבוצת דיאלוג או קבוצה רב-תרבותית. מנהל הפרויקט, "המשוגע לדבר", מאתר מצב של ניכור בין קבוצות, קונפליקט בין-קבוצתי בקהילה או במרחב נתון ופועל בהתאם לשליחות התפקידית שלו ליצירת הזדמנות להידברות ולמפגש.

תהליך התכנון של המפגש הקבוצתי, כפי שהראנו בפרק הקודם, הוא ממושך, רווי התלבטויות והחלטות ומזמן קשר ותקשורת משמעותיים של מנהל הפרויקט עם המשתתפים הפוטנציאליים בקבוצה המתהווה או עם נציגי הארגונים שמאחורי משתתפים אלה. לא אחת, מנהל הפרויקט מרגיש שהקבוצה נולדה לאחר תהליך של "שמירת הריון" ו"לידה בעצב". הקשר שלו עם הרעיון ועם הקבוצה הוא אמיץ והוא מרגיש תחושת בעלות על הקבוצה. מטאפורת הלידה מבטאת את קשר ההורות שיזמים חשים כלפי הקבוצה המתהווה. תפיסת בעלות והורות זו היא רבת פנים. ראשית, היא מצביעה על קשר **רגשי** בין מנהל הפרויקט לבין הקבוצה. לצד הקשר הרגשי יכולה להתפתח תחושת **אחריות ומחויבות** עמוקה של מנהל הפרויקט כלפי הקבוצה, כמו גם רצון לספק לקבוצה את מרב התנאים לצמיחתה כדי לראות אותה גדלה "לתפארת". קבוצה "טובה" מתגמלת את מנהל הפרויקט, תורמת לתחושת היכולת שלו, להכרה **בסמכותו** ולאמונה בדרכו. אין זה המקום לדון בכל סוגיית ההורות, אך אין ספק שמטאפורה זו, המשמשת לא אחת לתיאור הזיקה והיחס שבין מנהל הפרויקט לקבוצה, היא משמעותית, מורכבת ורבת פנים.

מנהל הפרויקט, "הבעלים" או "ההורה" של הקבוצה המתהווה, חולק את מקומו המשמעותי עם המנחה או צוות הנחיה אשר בידיו או בידיהם הוא "מפקיד" את הקבוצה. ככל שרמת הקשר של מנהל הפרויקט עם הקבוצה גבוהה יותר, וככל שמידת ההיכרות והאמון שמנהל הפרויקט חש כלפי המנחה נמוכים יותר, כך מורכבים יותר היחסים בין המנחה למנהל הפרויקט. ככל שהמפגש בין מנהל הפרויקט והמנחה מתרחש לאחר שהראשון חיבר את כל הקצוות ותפר את כל החוטים והשאיר מרחב צר, אם בכלל, לתרומה של המנחה, כך קיים פוטנציאל למתח בין השניים.

למורכבות הרגילה של "הפקדת הבעלות" מתווספת העובדה שקבוצת דיאלוג וקבוצה רבת-תרבותית מאופיינת, כפי שהצבענו על כך, בשכרירות רבה ובחרדה לשלמותה. כאשר הקבוצה יוצאת לדרך, מהווים הן המנחה והן מנהל הפרויקט דמויות משמעותיות עבור חברי הקבוצה. הם שניהם חווים את הקשיים, דואגים לשלמות הקבוצה ועוקבים אחרי התהליך בהתרחשותו. איכות הקשר ושיתוף הפעולה ביניהם משפיעים במידה ניכרת על המתרחש. כל אחד מהם, מתוקף תפקידו, מספק לקבוצה את התנאים להצלחתה.

תיאום, הגדרת תפקידים בהירה, דפוסי קשר ותקשורת שיקיימו זה עם זה הם חיוניים להצלחת התהליך.

## 2. רמות שונות של מחויבות

מנהל הפרויקט, שיצר את התשתית לעבודת הקבוצה וקשור אליה באופנים רבים, מרגיש שיש לו מחויבות גבוהה כלפי הארגונים השותפים, המשתתפים והתהליך הקבוצתי. לתחושת המחויבות הגבוהה תורמת העובדה שמנהל הפרויקט אינו נוטש את הבמה לאחר שהמופע הקבוצתי יוצא לדרך והוא ממשיך להיות בתמונה. יש לו קשר עם המשתתפים, לעתים הוא עצמו אחד מהם, הוא נוכח בחלק מהמפגשים או בכולם, כמארגן, כצופה, כמתעד, כמעריך וכמלווה של התהליך. הוא ממלא תפקיד ויש לו חלק במחזה. הוא מהווה כתובת לבעלי העניין השונים במהלך המפגשים הקבוצתיים וביניהם. מעורבות גבוהה זו תורמת לתחושת מחויבות חזקה כלפי הקבוצה. לעתים, מנהל הפרויקט מרגיש שרמת המחויבות שלו לקבוצה גבוהה מזו של המנחה. המנחה עלול להיתפס "כבעל מקצוע מזדמן", העובר מקבוצה לקבוצה ומפרויקט לפרויקט, מה שעלול ליצור רמה נמוכה של מחויבות לקבוצה הייחודית. מנהל הפרויקט חושש, לעתים, שהמנחה אינו מחובר במידה מספקת למטרות המוגדרות של הפרויקט ואף עלול לקחת את התהליך הקבוצתי למחוזות חדשים, התואמים את טעמו האישי, אך לא בהכרח את המטרות שאותן הציב מנהל הפרויקט. פערים אלה במחויבות הממשית או הנתפסת עלולים ליצור מתח בין מנהל הפרויקט למנחה ולהיות מקור לחילוקי דעות ולא־הסכמות.

לדוגמה, בקבוצה המתנהלת לאורך זמן, מנהל הפרויקט מעוניין לבצע תהליך הערכה. הוא מאמין שעליו לקבל הערכה ונתונים על האופן שבו מתקדם התהליך ממקור ראשון – מהמשתתפים עצמם. לעתים, הערכת התהליך כשהוא עדיין בעיצומו היא נוהל בארגון שאותו מייצג מנהל הפרויקט ולעתים, זו דרישתם של בעלי עניין מסוימים (למשל בעלי המשאבים). אפשר שהצורך להעריך את הקבוצה מבטא דאגה ממשבר צפוי או מתחושה של אי־נחת העולה מהמשתתפים. המחויבות של מנהל הפרויקט להצלחת התהליך דוחפת אותו להעריך את מצבה.

המנחה מגיב לדרישה זו בכמה אופנים: הוא יכול להסכים עם מנהל הפרויקט ואף לשתף עמו פעולה ביצירת כלי הערכה הולמים; הוא יכול לחשוב שבשלב שבו הקבוצה נמצאת תהליך הערכה הוא סוג של התערבות שעלול להקשות על עבודת הקבוצה ולפגוע בה; הוא יכול להיות חרד ומאויים מעצם תהליך ההערכה ומתוצאותיו ואף להרגיש שמנהל הפרויקט עושה "יד אחת" עם חברי הקבוצה נגדו. תחושה זו מתעצמת אם מנהל הפרויקט והמנחה לא סיכמו ביניהם מראש על האפשרות להפעיל כלי הערכה בזמן התהליך הקבוצתי, וכאשר המנחה עצמו טרוד מהאופן שבו הקבוצה מתנהלת. התנהגות מסוג מסוים של המנחה עלולה לחזק את ההנחה של מנהל הפרויקט שהמנחה אכן מחויב פחות לקבוצה ולהישגיה, בעוד שלעתים דווקא מחויבות המנחה להצלחת התהליך הקבוצתי גורמת לו לעכב תהליך הערכה בזמן נתון.

דוגמה פשוטה יותר מתייחסת לתיאומי לוחות זמנים. מנהל הפרויקט אוסף נתונים המצביעים על כך שמשתתפים רבים יעדרו במפגש מתוכנן מסיבות שונות. הוא עצמו נכון ומוכן למצוא אלטרנטיבה למפגש זה ואף מניח שדחיית המפגש היא פתרון נכון. נתונים אלה זרמו אל מנהל הפרויקט מבלי שהמנחה היה שותף לכך. מנהל הפרויקט פונה למנחה בבקשה למצוא אלטרנטיבה למפגש. הוא מצפה שהמנחה יגלה רמה גבוהה של מחויבות, ולכן גם גמישות, וימצא מועד חילופי. המנחה מגיב בכמה אופנים. הוא מסכים עם הצורך לדחות את המפגש ואף מוצא זמן מתאים ביומנו. לעתים, המנחה מסכים לרעיון אך הפתרון המעשי הוא מסובך ומחייב התארגנות הדורשת מאמץ מיוחד מהמנחה (הוא יכול גם לא להסכים להתאמץ עד כדי כך ובכלל הוא "לא כל כך אוהב הנחתות"). לעתים, המנחה מעריך שהקושי של משתתפים לעמוד בהתחייבות ללוח הזמנים המתוכנן והקבוע מראש אינו סוגייה טכנית גרידא, אלא מצביע על תהליכים המתרחשים במפגשים הקבוצתיים בכלל ובנקודת זמן נתונה בפרט. המחלוקת העלולה להתעורר בין מנהל הפרויקט לבין המנחה נתפסת אולי כביטוי לרמת מחויבות שונה כלפי הקבוצה מצד כל אחד מהם, אך בפועל קיימת כאן אי-הלימה בין שפות מקצועיות שונות. למשל, בין שפה **תהליכית** (שפתו של המנחה) לבין שפה של **מציאת פתרונות** לבעיות (שפתו של מנהל הפרויקט).

### 3. של מי האחריות?

לצד התחושה של הבדל ברמת המחויבות של מנהל הפרויקט והמנחה לתהליך הקבוצתי צומחת גם שאלת האחריות. הובלת קבוצת דיאלוג מחייבת אחריות גבוהה כלפי גורמים שונים. קיימת אחריות כלפי הארגונים השותפים לתהליך (ארגון מממן, ארגון מארח, ארגון משתתף), כלפי המשתתפים כפרטים וכקבוצה וכמוכן אחריות כלפי תוצאות התהליך – להבטיח שאכן המאמץ שהושקע הניב את הפירות הרצויים.

סוגיית האחריות דומה במהותה לסוגיית המחויבות. מנהל הפרויקט, המחובר לבעלי העניין השונים, יכול להרגיש שהאחריות שלו גבוהה מזו של המנחה או מזו שהמנחה נוטל בפועל. מנחים עשויים לתרום לתחושה זו, כאשר הם פועלים מתוך עמדה מקצועית הגורסת שהאחריות המוטלת עליהם היא להנחיית התהליך הקבוצתי בהתרחשותו. להערכתם, נטילת אחריות למתרחש מעבר לגבולות המפגש עלולה להקשות עליהם את משימת ההנחיה. תחת הנחת עבודה שכזו, כל סוגייה אחרת העולה וצומחת בין המפגשים מועברת לטיפולו של מנהל הפרויקט. כאשר קיימת הבנה והסכמה בין המנחה למנהל הפרויקט לגבי תפיסת האחריות של כל אחד מהם לתהליך, ניתן לתרגם הסכמה זו לפעולות ולהתנהגויות שכל אחד מהם נוטל על עצמו בזמן המפגש או לאורך התהליך המתמשך. הסכמה זו מסייעת למנחה ולמנהל הפרויקט לחלוק ביניהם אחריות גם במצבים המוגדרים כמצבים "אפורים". מאידך, כאשר לא מובהרת תפיסת האחריות המובחנת של מנהל הפרויקט והמנחה הם עשויים למצוא עצמם "דורכים" זה על רגליו של זה, מכאיבים וכואבים את חציית הגבולות.

לדוגמה, חלוקת האחריות בין המנחה למנהל הפרויקט מתבצעת לאור ההכרה באיכויות המקצועיות והאישיות של כל אחד מהם כבעל תפקיד. למשל, מנהל הפרויקט לוקח על עצמו את האחריות והמטלות הקשורות ליצירת תנאים לעבודת הקבוצה. זו מטלה כבדה ומשמעותית הנמשכת לאורך כל התהליך (התייחסו לתנאים אלה בפרק 2). המנחה לוקח על עצמו את האחריות להנחות את התהליך הקבוצתי בצורה מקצועית. למנחה יש אחריות כוללת על הקבוצה ועל תהליך העבודה כולו. אחריות המנחה מתייחסת למחויבות ולחובה שיש לו לעשות כל מה שביכולתו ולפעול ליצירת התנאים הנדרשים כדי שהקבוצה תהיה מסגרת שבה חברה יוכלו להפיק תועלת, לצמוח ולהתפתח. עליו ליצור בקבוצה תנאים

המאפשרים לחבריה לפתח תחושה של ביטחון פסיכולוגי, אמון הדדי ולקיים תקשורת פתוחה. במונח זה עליו להבהיר לעצמו ולמשתתפים את מטרות הקבוצה, להקשיב להתרחשויות ולתהליך הקבוצתי ולבחון את תהליך ההתפתחות של הקבוצה. עליו לנהל את עצמו ואת התערבויותיו כך שיהיו בהלימה עם מטרות הקבוצה. על המנחה לספק וליצור בקבוצה תנאים המקדמים למידה. אלו כוללים מרכיבים של ביטחון פסיכולוגי, הזדמנות לאתגור, עימות ובחינה של פרדיגמות קיימות ויציבות, והזדמנות ללמידה. אחריות המנחה היא להוציא מין הכוח אל הפועל את המרכיבים הקיימים בקבוצה ואשר מאפשרים מפגש, צמיחה ושינוי.

בחיי הקבוצה קיימים מצבים "אפורים", שבהם חלוקת האחריות בין המנחה למנהל הפרויקט מחייבת כל פעם בדיקה מחודשת של תחומי האחריות. למשל, מידע שהגיע אל מנהל הפרויקט בין המפגשים, או מידע שהגיע אל המנחה במהלך המפגש המסמנים איום על שלמותה של הקבוצה (משתתף שנוטה לפרוש, ביקורת על עבודת המנחה וכדומה). במתכונת נוקשה של חלוקת אחריות עלולים המנחה ומנהל הפרויקט לטפל במידע או באירוע שהתרחש ללא תיאום ביניהם, ואף בדרכים סותרות. למשל, מנהל הפרויקט יעודד דיבור מחוץ למפגש הקבוצתי על אופן הנחייתו של המנחה, הוא יכול להרגיע את המשתתפים או לחבור אליהם באי־שביעות הרצון. אל מול אותה תופעה מעריך המנחה שעמדת הקבוצה כלפי עבודתו היא נושא שיש לטפל בו בפומבי והיא חלק מהתהליך הקבוצתי.

באותו אופן, מנהל הפרויקט עשוי למצוא עצמו משכנע את אחד המשתתפים בחיוניות המשך השתתפותו במפגשים הקבוצתיים, בעוד שהמנחה גורס שהדיבור עם אותו משתתף צריך להתקיים בתוך המפגש והוא נושא לדיון ולעיבוד בין המשתתפים עצמם, ללא התערבות של גורם סמכות זה או אחר. דוגמאות אלו ממחישות היטב את המורכבות של סוגיית האחריות: לא קיימת בהכרח אחריות ברמה שונה אצל מנהל הפרויקט ואצל המנחה, אלא שאחריותם יוצאת מהכוח אל הפועל באופני התנהגות שונים, כנגזרת של תפיסת התפקיד ושל השפה המקצועית שלהם. יותר מכל, דוגמאות אלה מבהירות את העובדה שלעתים, ולא רק במצבים "אפורים", יש קושי בחלוקה קבועה ושיטתית של תחומי האחריות. מומלץ שבמקום לחלק את האחריות לתקיים נשיאה משותפת באחריות, וזו מחייבת אמון, קשר ותקשורת בין מנהל הפרויקט למנחה.

## 4. אצל מי הסמכות?

סוגיית הסמכות מופיעה בזיקה לסוגיית המחויבות והאחריות. במצבים רבים, בעיקר כאשר קיימת אי־הלימה בין נטיותיו ועמדותיו של מנהל הפרויקט לאלה של המנחה, נשאלת השאלה בידי מי הסמכות להחליט ומהם מקורותיה של סמכות זו. מקורות הסמכות והכוח של מנהל הפרויקט והמנחה שונים במהותם. יש הטוענים, שמנהל הפרויקט הוא "בעל המאה" והמנחה הוא "בעל הדעה". אכחנה זו, גם אם היא נכונה, עלולה להיות מוגבלת מדי. לעתים, האכחנה היא בין סמכות ניהולית ויחד עמה ראייה מערכתית שמנהל הפרויקט מביא עמו לבין סמכות מקצועית – הממוקדת בקבוצה המסוימת – שהמנחה מביא עמו. נבהיר ונעמיק במקצת בסוגייה זו של מקורות הכוח והסמכות של כל אחד מבעלי התפקידים.

### ◆ סמכות המנחה

למנחה הקבוצה מעמד מיוחד. הוא דמות בעל השפעה מרכזית לגבי כל מה שמתרחש בקבוצה. תפקידו לבנות את הקבוצה, לעזור לה לבצע את המטלות שלשמן נוצרה ולסייע לחברי הקבוצה בחשיפת הרגשות והצרכים האישיים שמאחורי העמדות המנוגדות, ההאשמות והעוינות. הוא מסייע למשתתפים לחקור, לחוות, להבין ולקדם את תהליך הדיאלוג בתוך הקבוצה, בין תת־קבוצות, בתוך כל תת־קבוצה ושל משתתף עם עצמו. בנוסף, המנחה מאפשר את התנאים ללמידה של התהליכים האישיים והקבוצתיים, מודעים ולא מודעים, המתרחשים במפגש עם הקבוצה האחרת.

למנחה הקבוצה סמכות וכוח שקיבל מעצם המינוי לשמש כמנחה – סמכות פורמלית וכוח המומחה – מהגדרת התפקיד שלו בקבוצה וממיקומו במבנה הקבוצתי. קבוצות נוטות, בדרך כלל, להעניק לגיטימציה למקורות אלה של כוח וסמכות, המקנים למנחה פרספקטיבה שאינה מתאפשרת למשתתפי הקבוצה. המנחה אינו משתתף בקבוצה כאחד ממשתתפיה האחרים ואף אינו שואף להיות משתתף מין השורה. בשונה מחברי הקבוצה, המנחה אינו משתמש בקבוצה לטובתו ולתועלות אישיות. יתרה מכך, כאשר הקבוצה עובדת, עליו לשים בצד את צרכיו האישיים ואת העיסוקים המטרידים אותו ולהפנות את כל האנרגיה שלו להקשבה ולהתייחסות למתרחש בזירה הקבוצתית. ממקום זה המנחה יכול לזהות תהליכים המתרחשים בקבוצה ולהעריך את תרומתם של תהליכים ואירועים אלה להתפתחות הקבוצה

וחברה. המנחה אמור להביא מיומנות בין-אישית המאפשרת יצירת סביבה אמפטית, שיש בה הקשבה, חוסר שיפוטיות וחשיפה של עולמות רגשיים.

### ◆ סמכות מנהל הפרויקט

מקורות הסמכות והכוח של מנהל הפרויקט שונים במהותם. חלק ממקורות הכוח שלו נגזרים מהיותו בעל המשאבים להפעלת הפרויקט המסוים ופרויקטים נוספים ומהיותו היוזם והמוציא לפועל של הפרויקט. לעתים, מקורות הסמכות והכוח של מנהל הפרויקט הם פורמליים או בלתי-פורמליים. מקור סמכות פורמלי הוא עצם המינוי והתפקיד שנטל על עצמו. מקור סמכות בלתי-פורמלי הוא מהות הקשר שלו עם חברי הקבוצה העובדת. יש לזכור, שבשלב הכנת התשתית לקבוצה, מנהל הפרויקט הוא זה שעובד ופועל מול הגורמים השונים, לרבות המשתתפים בקבוצה המתהווה; הוא בעל הסמכות, לעתים סמכות בלעדית, והקשר שלו עם המשתתפים נוצר ומתהדק הרבה לפני שהקבוצה נולדה. קשרים טובים במיוחד, כמו גם היכרות עם המשתתפים, או עם אחת מתת הקבוצות המשתתפת בקבוצת הדיאלוג, תורמים לסמכותו. לעתים, מנהל הפרויקט מקורב במאפייני זהותו לאחת מתת-קבוצות אלו ואף עשוי להיתפס כמוכיל הבלתי-פורמלי של התהליך.

### ◆ האבחנה בין סמכות המנחה לסמכות מנהל הפרויקט

האבחנה הבולטת ביותר בין מנהל הפרויקט לבין המנחה בהקשר של סוגיית הסמכות קשורה במידת הבהירות של כל אחת מסמכויות אלה. סמכות ניהולית מעצם טבעה היא סמכות מזוהה, ידועה ומהלכיה נמדדים ביכולתה לנהל את הפרויקט בצורה אפקטיבית. היא מתנהלת רובה ככולה ברמה המודעת ובשפה תקשורתית מוסכמת. סמכות המנחה, בהתאם לתיאוריות מתחומיה השונים של העבודה הקבוצתית, פועלת בצורה עמומה, כדי להותיר מרחב להופעתם של תהליכים בלתי-מודעים המתרחשים ביחסים שבין חברי הקבוצה למנחה. בתהליכים אלה משליכים המשתתפים על המנחה ציפיות ופנטזיות בלתי-מודעות (בהקשר של מפגש דיאלוגי, המשתתפים עשויים, למשל, לייחס למנחה את היכולת להביא פתרון מרגיע לקונפליקט בין תת הקבוצות הנמצאות בקונפליקט. כאשר הוא, מן הסתם, אינו עומד בציפיות אלה, המשתתפים יבטאו כלפיו אכזבה וכעס בעוצמות שונות ויטו לייחס את הקונפליקט המתעצם ביניהם לאוזלת היד המקצועית שלו).

## ◆ שילוב סמכויות

נכון לומר ששני סוגי הסמכות הללו חשובים להצלחתו של התהליך הקבוצתי. יש מצבים שבהם נדרשת סמכות ניהולית, בהירה ולוקחת החלטות. יש מצבים שבהם נדרשת סמכות הנחייתית המותירה את המרחב הן לתהליכים בלתי־מודעים והן לתהליך קבלת החלטות של הקבוצה וחבריה.

מנהל הפרויקט והמנחה חייבים לברר ביניהם את סוגיית הסמכות, להעריך את המצבים הדורשים סוגי סמכות שונים ולחלוק אותם בהתאמה. גם אם, לעתים, האבחנה היא שרירותית, ומנהל הפרויקט פועל בסגנון הנחייתי יותר והמנחה נוטל על עצמו סמכות ותפקידים ניהוליים, ישמשו ההסכם וההבנה ביו השניים כעוגן או כמצפן.

## 5. שמירת הגבולות

תפיסת המחויבות, האחריות והסמכות, כפי שמשתקפת אצל מנהל הפרויקט ואצל המנחה, עומדת במבחנים קשים בכל פעם שקיים דיון או מאבק על הגבולות. הצבת גבול, גבול פיזי כמו גם גבולות פסיכולוגיים, משרתת שתי פונקציות בולטות. הפונקציה המזהה (זו המסייעת להגדיר את מה ששייך) והפונקציה המגוננת (זו השמה רסן כלפי פנים ומציבה שריון כלפי חוץ). המאבק על הגבולות מתייחס לשלושה סוגי גבול: הגבול הקבוצתי, הגבול המקצועי של המנחה והגבול הניהולי של מנהל הפרויקט. יהיו פעמים שהדיון בשאלת הגבולות יתמקד בשמירה על גבולות הקבוצה והבטחת התנאים הנדרשים לעבודתה. רבות מההחלטות בבניית המערך המצבי קשורות בסימון גבולותיה של קבוצה. למשל, שאלת הזמן, המרחב, ההרכב וכדומה.

כאשר מסיבות שונות הקבוצה, מנהל הפרויקט או המנחה מתקשים לשמור על הגבולות שהוגדרו, קושי שפעמים רבות מהווה מקור לחרדה לא מבוטלת הן של מנהל הפרויקט והן של המנחה, עולה הצורך לדון בשאלת הגבולות ולמצוא פתרונות הולמים. במצבים אלה נכנסים לפעולה "הגבולות המקצועיים" של המנחה וה"גבולות הניהוליים" של מנהל הפרויקט.

### ◆ כיצד נולד המאבק על הגבולות?

הדוגמה הבאה תסייע בהמחשה. מאחורי מרבית הפרויקטים הבין־תרבותיים והרב־תרבותיים נמצא גורם מממן. לא אחת מופיעה בקשה או אף דרישה של הגורם המממן "להציץ" על הפעילות הקבוצתית במהלך התרחשותה. בקשה זו יכולה להצביע על הרצון של "בעל המאה" להיות מעורב בתהליך המתרחש, לעקוב אחריו מקרוב או לראות את פרי השקעתו. יש פעמים שיש לו עניין להיחשף בפני המשתתפים ולזכות בהוקרתם. יש להניח שהגורם המממן יפנה אל מנהל הפרויקט כדי שזה יסייע לו לפלס את דרכו פנימה לתוך הקבוצה. מנהל הפרויקט מעוניין בשמירת יחסים טובים עם המממן ואף רגיש לבקשתו, פונה אל המנחה (במקרה הטוב) או מזמין את האורח לאחד המפגשים, מבלי ליידע את המנחה (במקרה הגרוע). בנקודה זו צפוי מאבק על הגבולות.

סביר להניח שהמנחה מעריך שכניסתו של גורם זה, משמעותי לחיי הפרויקט ככל שיהיה, מעכבת את עבודת הקבוצה או אף מחבלת בה. כאשר המנחה אינו נוהג לקבוע לקבוצה את סדר היום, הרי זו חריגה מתפיסת העבודה. המנחה עשוי להעריך שהקבוצה מצויה במצב רגיש במיוחד ואינה יכולה לקלוט גורם זר או חדש, המנחה עשוי לחשוש מסוג של "מופע" ו"הצגת תכלית" שיזיקו לתהליך האינטימי המתנהל, המנחה יכול לכעוס על היעדר התיאום ועל ההחלטה החד־צדדית של מנהל הפרויקט. במקרה כזה, בין מנהל הפרויקט והמנחה מתפתח מאבק על הגבולות.

מקובלת התפיסה שמנהלי פרויקטים נוטים להיות גמישים יותר בהצבת הגבולות, בשמירה עליהם ובמציאת פתרונות אלטרנטיביים. הם מחוברים למציאות הפנים והחוץ־קבוצתית וכאשר קיים פער בין התכנון לאילוצים שעולים במהלך העבודה הם מחפשים פתרונות מאפשרים. גמישותם של מנהלי הפרויקטים בהקשר זה עשויה להיתפס אצל המנחים כפשרה בלתי־מקצועית, כהפרה בוטה של ההסכמים והתכנון וכפתח לסדרה של "הנחתות" בלתי־צפויות העלולות להקשות על המנחה להוביל את התהליך הקבוצתי בצורה אפקטיבית. מאידך, מנהלי פרויקטים רבים שותפים להרגשה שהמנחים נוטים שלא להגמיש את גבולותיהם המקצועיים. המנחים נתפסים בהקשר זה כמי שמציבים דרישות גבוהות, נוקשות ובלתי־ניתנות למימוש. הם עלולים להיות חשודים בהתנשאות ובשרירותיות, במיוחד כאשר המנחה אינו טורח להסביר את סיבותיו.

מנהל הפרויקט והמנחה נדרשים להגיע להסכמה ביניהם על חשיבותם של הגבולות המוצבים לקבוצה, כמו גם על חשיבות הגבולות שכל אחד מגדיר במאמץ לשמור על זהותו המקצועית והתפקידית. כאשר קיימת ביניהם הסכמה, הגבולות מנוסחים בצורה בהירה, וכאשר הם נדרשים לשנותם הם מבינים את הצורך ואת המשמעות של הצבה מחודשת של קווי הגבול. הסכמה זו חוסכת את הקונפליקט והמבוכה הצפויים, כאשר אחד מנושאי התפקיד משנה את הגבול מבלי לתאם זאת עם השותף לעבודה.

## 6. למי ההוקרה ומי נושא בכישלון?

כאשר לא קיימת הסכמה בין מנהל הפרויקט והמנחה בסוגיות הקשורות למחויבות, לאחריות ולסמכות, הרי שהמתח ביניהם עשוי להתגלגל גם לשאלה: של מי ההצלחה ומי ראוי להוקרה. המבוכה גדולה עוד יותר כאשר צריך לחפש את האחראים לאי־הצלחה של המפגש או של הפרויקט.

לעתים, מנהל הפרויקט מרגיש שקיים פיצול, לא ממש מוצלח מבחינתו, של הנשיאה בנטל הכישלון ושל זרי הדפנה. מנהלי פרויקטים מרגישים שהם אלה הנמצאים בחזית כאשר התהליך הקבוצתי נכשל, לא הגיע לסיומו או לא השיג את התוצאות המיוחלות. ייתכן שתחושה זו קשורה בתחושת המחויבות והאחריות העמוקה שיש למנהל הפרויקט, שעליה עמדנו לעיל.

פעמים רבות, מנהל הפרויקט הוא הכתובת לתחושות התסכול ואי הנחת של המשתתפים: אלה יכולים לפנות אליו בתלונות על המנחה או על צוות ההנחיה. שמענו עדות על קבוצה שהביעה את מחאתה על זהותו של המנחה ("מי זו האשכנזיה שהבאת לנו" התלוננה קבוצה של תושבים בני עדות המזרח באחת משכונות ירושלים) או על דרך עבודתו ("המנחה לא עושה כלום, הוא רק יושב ולא מקדם אותנו"). לעתים, מנהל הפרויקט מהווה גם כתובת לתלונות המנחה. זה האחרון יכול למחות על ההרכב הקבוצתי, על אי־התאמתם של המשתתפים או של ההרכב הקבוצתי למטרות שלשמן הקבוצה נוצרה וכדומה. פניות אלה אל מנהל הפרויקט מבהירות את תפקידו המרכזי ואף תורמות לתחושת האחריות שלו. מנהל הפרויקט הוא זה הנותן דין וחשבון לארגונים ולבעלי העניין השונים שנטלו חלק בהפקת המפגש הדיאלוגי או הרב־תרבותי.

הסמכות הניהולית של מנהל הפרויקט עומדת למבחן ונמדדת בשפה ברורה ובהירה. המנחה, בעל הסמכות המקצועית, נוטה להיתפס כמי שמקבל את ההוקרה על עבודה מוצלחת, אך לא תמיד נמצא שם כדי להתמודד גם עם תחושת אי־ההצלחה. ראשית, הוא סיים את עבודתו ומגעיו עם חברי הקבוצה לאחר תום התהליך הם מוגבלים (בסיומו של אחד המפגשים הקבוצתיים נשארו חברי הקבוצה עם מנהל הפרויקט והעלו בפניו בעיות שונות שצצו במהלך המפגש. מנהל הפרויקט חש שהמנחים השאירו אותו בודד במערכה להתמודד עם בעיות אלה ו"הם הלכו לדרכם" כדבריו). פעמים רבות, מנהל הפרויקט הוא זה שנדרש לתת דיווח על עבודתו בפני בעלי העניין השונים. למנחה דרכים משלו להסביר חוויה בלתי־מוצלחת: שכן רק אחד הרכיבים הוא דפוס ההנחיה שאותו הפעיל (כל השאר תלוי, לדעתו, במשתתפים, במנהל הפרויקט, בתנאים, במציאות וכדומה).

דומה שסוגייה זו, בנוסף לקודמותיה, מבהירה עד כמה מערכת היחסים, הקשר והתקשורת בין המנחה למנהל הפרויקט חשובים הן ביצירת תנאי עבודה הולמים לכל אחד מהם והן כדי להבטיח, עד כמה שאפשר, את יכולתה של הקבוצה לעמוד במשימה המורכבת של מפגש העוסק בדיאלוג ובשיח רב־תרבותי.

### סוגיות אופייניות בקשר שבין מנהל הפרויקט למנחה

- למי הבעלות על הקבוצה?
- רמות שונות של מחויבות.
- של מי האחריות?
- אצל מי הסמכות: אצל המנחה או אצל מנהל הפרויקט?
- האבחנה בין סמכות המנחה לסמכות מנהל הפרויקט.
- שילוב סמכויות.
- שמירת הגבולות.
- למי ההוקרה ומי נושא בכישלון?

## דיאלוג בין מנהל הפרויקט למנחה: "טובים השניים מן האחד"

קיימים סוגים שונים של פרויקטים וקיימות קבוצות מגוונות שמטרתם לקדם דיאלוג ומפגש רבת-תרבותי. יש קבוצות הנכנסות לתהליך מתמשך לעומת קבוצות הנפגשות לפרקי זמן קצרים ולעיתים אף למפגש חד-פעמי. **מערכת היחסים בין מנהל הפרויקט לבין המנחה חייבת להתאים למסגרות הקבוצתיות השונות.** קל להצביע על הבדל באיכות הקשר ביניהם, כאשר הם נפגשים במטרה לנהל ולהנחות מפגש קבוצתי חד-פעמי לעומת מצבים שבהם הם נרתמים לנהל ולהנחות תהליך מתמשך. גם הקשר בין מנהל הפרויקט למנחה עשוי להיות קשר חד-פעמי וחולף או קשר מתמשך והולך. הסוגיות שהזכרנו יקבלו משמעויות שונות בהתאם לאופיו של המפגש הקבוצתי ובהתאם לאופיו של המפגש בין מנהל הפרויקט למנחה.

בפרק 2, בסעיף המתייחס ליצירת התשתית לקבוצת דיאלוג ולקבוצה רבת-תרבותית, הצבענו על ריבוי ועומק ההכנות וההחלטות שיש לקבל עוד בטרם יצאה הקבוצה לדרך. כבר בנקודת זמן זו מתחיל להירקם הקשר בין מנהל הפרויקט למנחה. מנהל הפרויקט יכול ליצור את התשתית הראויה בכוחות עצמו, ורק לאחר שזו הונחה ונוצרו התנאים המתאימים, לבחור במנחה או בצוות הנחיה מתאים ולהזמין להנחות את הקבוצה המתהווה. מנהל הפרויקט יכול לצרף אליו את המנחה בשלבים מוקדמים יותר של הכנת התשתית ולחברו ליוזמה ולפעילות הנדרשת כדי להוציאה מהכוח אל הפועל. הוא יכול להיוועץ בו, להטיל עליו משימות מוגדרות (למשל, להיפגש פגישה מכינה עם הקבוצה או עם יחידים, להכין תכנית עבודה, ועוד) או לעדכן אותו על התקדמות המהלכים המוקדמים. **תהליך מקדים זה יוצק יסודות טובים יותר ליחסי העבודה בין מנהל הפרויקט למנחה.** הם לומדים להכיר זה את זה, מתפתחת ביניהם תקשורת ונבנה אמון הדדי. במקרה כזה, גם אם בעתיד יופיעו חיכוכים ואי-הסכמות ביניהם, הם ידעו כיצד להתמודד אתם.

ככל שמנהל הפרויקט משתף את המנחה בכל הקשור להכנת התשתית לקבוצה, כך עשויה לגדול מידת המחויבות של המנחה והאחריות שלו לתהליך השלם. גם תחושת הבעלות של מנהל הפרויקט תקטן בהתאם ועמה יצטמצם הקושי לצרף את המנחה כגורם מקצועי. לא

תמיד מנהל הפרויקט ערוך לחבר את המנחה לתהליך כבר בשלבי התכנון המוקדמים ולא תמיד המנחה מוכן לקחת חלק בעבודה זו. שכיחים המצבים שבהם מנהל הפרויקט מתכנן ומפיק והמנחה מצטרף רק בסיום תהליך התכנון וההכנה. לכך עשויות להיות משמעותיות רבות. בין השאר עולות אותן סוגיות שאליהן התייחסנו: סוגיית המחויבות, האחריות והסמכות. מה ניתן לעשות כדי להבטיח יחסי עבודה אפקטיביים בין המנחה למנהל הפרויקט? מילות המפתח הן: קשר, תקשורת ודיאלוג אמיתי.

## הסיבות לקונפליקט צפוי

במרבית הפרויקטים העוסקים במפגשי דיאלוג ובמפגשים רבת-תרבותיים אפשר למצוא את מנהל הפרויקט ולידו מנחה המומחה להנחיית תהליכים קבוצתיים. הצבענו על הגורמים המביאים את מנהל הפרויקט להציב מנחה לקבוצה. נכון גם לומר שמנחים תלויים ביזמים ובמנהלי פרויקטים שיפעלו ליצירתן של קבוצות דיאלוג וקבוצות רבת-תרבותיות. כל אחד מבעלי תפקידים אלה אמור להכיר בסגולותיו האישיות והמקצועיות של הזולת ולהעריך את תרומותיו הייחודיות. נדרשת הכרה בחיוניות הקשר והתלות ההדדית בין שניהם. עם זאת, כפי שראינו בסעיף הקודם, קיים פוטנציאל רב לאי-הבנה ולמתח ביחסים בין מנהל הפרויקט למנחה. בין שאר הגורמים שאותם מנינו, חשוב להדגיש את העובדה שמפגש בין מנהל הפרויקט למנחה עשוי להיות מפגש בין **תרבויות מקצועיות שונות** ובין **שפות שונות** (במצבים שבהם מנהל הפרויקט לא חווה ולא השתתף בקבוצת דיאלוג או במפגש רבת-תרבותי כמשתתף הנחשף הן לעצמו והן לתהליך הקבוצתי, הפער בין השפות יהיה גדול לאין ערוך).

**השונות בהגדרת התפקיד ובערכים המקצועיים בין מנהל הפרויקט למנחה עלולה להיות זירה לקונפליקט או הזדמנות למפגש בין שונים.** בסוגיית המחויבות, האחריות והסמכות הדגמנו כיצד שפות אלה באות לידי ביטוי. מקובל לזהות את המנחה כמי שדובר שפה תהליכית, ואת מנהל הפרויקט כמי שדובר שפה של פתרונות מעשיים שניתנים ליישום. מקובל לחשוב שהשפה של המנחה מורכבת כולה ממושגים, כמו: תהליך, מרחב "כאן ועכשיו", צרכים, מודעות, תסכול, העצמה, צמיחה, ועוד מונחים "רכים ופסיכולוגיים". בעוד שהביטויים השגורים בשפתו של מנהל הפרויקט הם: פתרון, תוצר,

מבנה, מסגור, יעדים, עמידה בלוח זמנים ובמטלות, "שם ואז" וכדומה. נהוג לייחס למנהל הפרויקט גמישות רבה יותר בדרך התנהלותו ומאידיך לייחס למנחה נוקשות בדרך עבודתו. במקרים שבהם היחסים בין מנהל הפרויקט למנחה מגיעים לרמת מתח גבוהה, שמענו מנחים המייחסים למנהל הפרויקט את רשימת המאפיינים הבאה: "לא מקצועי", "איש מינהלה", "יבש", "גורם מפריע", "פועל לבד בשטח", ועוד. מנהל הפרויקט, מצדו, מייחס למנחה את רשימת המאפיינים הבאה: "מתנשא", "בעל אגו נפוח", "לא ממוקד", "גוזל זמן ומשאבים כספיים".

בניסיון לנתח את מרכיבי הקונפליקט הצפוי, זיהינו שהגורם המרכזי התורם להתחדדות מערכת היחסים בין מנהל הפרויקט למנחה היא **החרדה** המשותפת לשניהם. חרדה זו גוברת במיוחד במצבים שבהם קיים **איום על שלמותה של הקבוצה או על השלמתו של התהליך הקבוצתי**. במצבים אלה נחשפים ההבדלים הן בשפה והן ביכולת ההתמודדות של מנהל הפרויקט והמנחה. למשל, למנהל הפרויקט ולמנחה עשויות להיות תפיסות שונות ובהתאמה עמדות ותגובות שונות למצבים שבהם **גואה וגובר הקונפליקט** במפגש הקבוצתי. מנהל הפרויקט עלול לראות בקונפליקט סוג של תקלה בעבודת הקבוצה וסטייה חמורה ממטרות המפגש הדיאלוגי ואילו המנחה מאמין, שגם כאשר המשתתפים לכודים בקונפליקט, מצב שבו הם מבטאים רגשות עזים כמו כעס ותסכול המאיימים על שלמות הקבוצה והתהליך, הרי שנכון לאפשר להם לשהות במצב זה, לזהותו כשלב בתהליך התפתחות הקבוצה והדיאלוג בין משתתפיה ולנצלו לצורכי העצמה והכרה בזולת וברגשותיו.

למנהל הפרויקט ולמנחה עשויות להיות עמדות ותפיסות שונות ביחס **למצבים של עמימות ואי־ודאות** המופיעים בחיי הקבוצה. התהליך הדיאלוגי מזמן לא אחת ריבוי שאלות ומעט פתרונות. התהליך הדיאלוגי נע במעגלים וחלק מהתנועה עובר במחוזות בלתי־מוכרים או "תקועים". המנחה אמור להיות ערוך מבחינה מקצועית לשהות במצבי עמימות ואף לאפשר את קיומם בקבוצה. מנהל הפרויקט לעומתו, עלול לראות בכך חוסר כיוון, היעדר מיקוד, חוסר התקדמות או אף הנחיה לא הולמת.

למנהל הפרויקט ולמנחה עשויות להיות עמדות שונות גם ביחס **לרמת ההכוונה** שיש לנקוט בתהליך הקבוצתי. המנחה תופס את תפקידו כמי שמשאיר לחברי הקבוצה מרחב גדול, הן לנטילת אחריות לתהליך כולו והן לקבלת החלטות והסכמות כאשר התהליך מכונן

לסוג כזה של תוצרים. לשיטתו של המנחה, הנחיה מכוונת, הלוקחת אחריות רבה מידי על התוצאות, עלולה לגרור אותו לעמדה שיפוטית, או לעמדה שמאיצה תהליכים. עמדות אלו מחבלות בתהליך הקבוצתי האפקטיבי; מאידך מנהל הפרויקט רוצה למצוא פתרונות ישימים עבור הקבוצה או לכוון אותה לפתרונות הנראים לו מתאימים.

במצבי **חרדה** משמשים מנהל הפרויקט והמנחה כמכלים להשלכות הדדיות. במובנים רבים הקונפליקט העלול לצמוח ביניהם דומה במאפייניו לקונפליקטים שבין המשתתפים בקבוצות הדיאלוג או במפגשים הרב-תרבותיים. גם אם הם שותפים ומסכימים על ה"מה" – הרעיון הבסיסי של מפגש בין קבוצות ותרבויות – הרי שלעיתים עלולות להופיע מחלוקות על הדרך. המחלוקת מתעצמת כאשר הם יורדים לחקר הסיבות המובילות לדרך מסוימת.

מסיבות אלה, וכדי להבטיח שותפות מקצועית שתתרום לתהליך הקבוצתי, חייבים מנהל הפרויקט והמנחה לקיים ביניהם דיאלוג. אין לבלבל בין שיחות של תאום, עדכון ודיווח לבין דיאלוג אמיתי המחייב אומץ, פתיחות, חשיפה הדדית ומפגש.

### הסיבות לקונפליקט צפוי בין מנהל הפרויקט למנחה

- תרבות מקצועית שונה.
- שפות תהליכיות שונות.
- חרדה במצבים המאיימים על הקבוצה.
- מצבי עמימות ואי-ודאות בחיי הקבוצה.
- מחלוקת לגבי רמת ההכוונה הדרושה לקבוצה.

### שלבים בהתפתחות הקשר שבין מנהל הפרויקט למנחה

הספרות המקצועית העוסקת ביחסים ובתהליכים המתקיימים בין שני מנחים הפועלים בצוות הנחיה בקבוצה מוגדרת, או במספר קבוצות, יכולה לשמש אותנו להבנת התהליכים הקיימים בין מנהל הפרויקט והמנחה, השותפים לייזום ולביצוע של מפגשי דיאלוג ומפגשים רב-תרבותיים. נכון להגדיר את הקשר בין מנהל הפרויקט למנחה כקשר העובר שלבי התפתחות.

## ◆ שלב היווצרות

השלב הראשון הוא שלב היווצרות הקשר. שלב זה מאפיין את הצעדים הראשונים שעושים מנהל הפרויקט והמנחה ביצירת הקשר ביניהם. בשלב זה, הסמוך למועד שבו מנהל הפרויקט בחר במנחה אתו יתנהל התהליך הקבוצתי, רמת ההיכרות ביניהם נמוכה ובהתאמה נמוכה גם רמת האמון והביטחון ההדדיים. ככל שהמנחה מגיע ממחוזות רחוקים יותר, כך יידרש זמן ממושך יותר כדי להגיע להבנות ולהסכמות המתורגמים לחוזה עבודה בסיסי ביניהם. זו גם הסיבה שעמדנו על כך שראוי ששלב היווצרות יתרחש ואף יגיע אל סיומו בטרם הקבוצה יוצאת למסעה.

בשלב היווצרות, כל אחד מבעלי התפקידים מגיע עם צרכים וחרדות אישיים. נדרשת השקעת אנרגיה רבה בהיבטים הארגוניים של פתיחת הקבוצה, המהווים זירה פוטנציאלית לאי-הסכמות ולהעלאת צרכים מנוגדים. בנוסף, בעלי התפקידים עשויים להיות בחרדה הקשורה בהערכת רמת היכולת המקצועית וההלימה האישית הנדרשת לביצוע המטלה. הם עשויים למצוא עצמם במאבק על הזהות התפקידית המובחנת ובמידה מסוימת בקונפליקט בין תרבויות ובין "שפות". בשלב זה מנהל הפרויקט והמנחה טרם יצרו דפוסים של עבודת צוות על כל משמעויותיה.

מעבר דרך תקופה קשה ותכופות לא נעימה, לשלב הבא של היחסים, דורש ממנהל הפרויקט והמנחה לחלוק את מחשבותיהם, תחושותיהם ודרכי הפעולה שלהם. חיוני שבשלב זה מנהל הפרויקט והמנחה יקדישו זמן ואנרגיה ליצירתו של **חוזה עבודה ביניהם**. חוזה זה כולל **גדרת תפקידים**, הסכמה על **הכללים הבסיסיים** לעבודת מנהל הפרויקט, המנחה והקבוצה ובעיקר הגדרת **מנגנוני תיאום והידברות**. כדי לקדם את השיח ביניהם, רצוי להגדיר מפגשים קבועים בין מנהל הפרויקט למנחה לאורך התהליך השלם. במפגשים אלה הם מתייעצים ביניהם, שוקלים כיצד להתמודד עם תופעות בלתי-צפויות ומורכבות ומחזקים איש את מלאכת הזולת.

ערך רב יש למפגשים התדירים בין מנהל הפרויקט למנחה כאשר לקבוצה מנחה יחיד (לעומת צוות הנחיה), ובמיוחד כאשר כל אחד מהם הוא הנציג (בזהותו האישית) של אחד מהצדדים בקבוצת הדיאלוג (למשל, מנחה חילוני ומנהל פרויקט דתי). ככל שהם יפתחו קשר רציף ביניהם, תקשורת פתוחה ואמיצה, כך ישמשו מודל לתהליך הקבוצתי.

## ◆ שלב ההתפתחות

בשלב זה מנהל הפרויקט והמנחה כבר צברו ניסיון זה לצד זה ואף ניסיון בעבודה עם הקבוצה. הם התמודדו עם היבטים שונים, מבניים ותהליכיים של העבודה עם הקבוצה ואף ישמו ביחד פתרונות לסוגיות שונות.

בשלב זה מנהל הפרויקט והמנחה יכולים לתמוך זה בזה, לחלוק ביניהם את העומס הרגשי, לפצות זה על חסרונותיו של זה ולנצל בתבונה את היכולות הבולטות והחזקות של כל אחד מהם. במהלך שלב זה השותפות הופכת למשלימה. כל שותף תורם את סגולותיו הייחודיות כדי לקדם את התוצר המשותף: הצלחתו של המפגש הקבוצתי.

האופן שבו מתנהלים היחסים בין מנהל הפרויקט למנחה משפיע על איכות עבודתם האישית ועל אופן התנהלות התהליך הקבוצתי הדיאלוגי. כאשר היחסים ביניהם מבוססים על **כבוד הדדי**, על מודעות והכרה בהבדלים ובשונות האישית והמקצועית, הם מהווים מודל חיובי לדיאלוג וליחסים בין־אישיים עבור משתתפי הקבוצה. כאשר יחסי העבודה ביניהם הם יחסים של השלמה ותמיכה נוצרת אף הזדמנות ללמידה. פעמים רבות מנהל הפרויקט המקורב אל הקבוצה וחבריה, מחד גיסא, ובעל פרספקטיבה רחבה ונקודת התבוננות חיצונית והשוואתית מאידך גיסא, יכול לתת למנחה משוב על עבודתו, על התקדמות התהליך ועל תחושות המשתתפים. ידע זה, כאשר נמסר למנחה מעמדה של שותפות ותמיכה, תורם למנחה בעבודתו עם הקבוצה.

הכשל החמור ביותר של המנחה הוא יציאה מהתפקיד. תופעה זו מתרחשת כאשר המנחה אינו מצליח לשמור על מרחק הנחייתי סביר ונכנס לתוך מעורבות וצרכים אישיים החורגים מתפקידו (הוא מעורה מדי, שיפוטי מדי, מכוון מדי וכדומה). בקבוצות דיאלוג ובמפגש רב־תרבותי קיים סיכוי גבוה במיוחד שכך יקרה. במצבים אלה מנהל הפרויקט חייב לסייע למנחה לחזור לתפקידו, אבל לא לפני שסייע לו לעבד את התהליך שחווה.

גם כאשר הקבוצה גדלה ומתפתחת ותפקידים מסוימים אשר בוצעו תחילה בעיקר על־ידי המנחה, מתבצעים על־ידי חברי הקבוצה, וגם כאשר עם תהליך הצמיחה של הקבוצה, המנחה עצמו עשוי להשתחרר מחרדותיו ומנוקשותו ולגלות סגנון גמיש ורחב יותר של התנהגויות והתערבויות, גם אז אל לו למנחה לאבד את הזהות והתפקיד הנחייתי. עליו

לשמור על זהות זו, ולו רק בשל סוגיית האחריות שלו ממנה נגזרים משמעת עצמית, דיסציפלינה מקצועית והמטלות ההנחייתיות. חברי הקבוצה מרגישים ביטחון, מוכנים ליטול סיכונים ולהתנסות בצורה מלאה בתהליך הקבוצתי, כאשר הם מאמינים שקיים בקבוצה אדם אחד אשר יש בו הבנה, כוח, אומץ והוא חופשי מפניות אישיות וממשוא פנים. הנוכחות הקרובה של מנהל הפרויקט לצדו של המנחה והמטלות שהוא מקפיד ליטול לאורך המפגש כולו, מסייעים למנחה להישאר בגבולות תפקידו.

### ◆ שלב הייצוב והאמון ההדדי

בשלב זה מוקדשת האנרגיה של כל אחד מהשותפים לקבוצה ולמשתתפיה. מנהל הפרויקט והמנחה הסתגלו כל אחד להטיות, לחששות ולציפיות שהביא האחר לשותפות ואף הסתגלו זה לזה. כל אחד מהם בטוח בעצמו ומאמין ביכולת הזולת לקדם את התהליך הקבוצתי.

בשלב זה הם ערוכים במידה ניכרת גם ללמוד זה מזה. הם תומכים זה בזה במצבים קשים ו"תקועים", נעזרים במידה רבה ביכולות המובחנות שלהם, ומהווים מודל לקשר ולשיח שתפני ובוגר. יש בכוחם למצוא פתרונות חדשים לתרחישים הקבוצתיים ולחוש בחדוות יצירה והתחדשות מול רעיונות, יוזמות ואתגרים חדשים.

### סיכום

למנהל הפרויקט ולמנחה הקבוצה תפקיד ומקום מרכזי הן בפרויקט על כל שלביו והן בקבוצה. השפעתם על התהליך הקבוצתי ועל משתתפי הקבוצה, תחילתה במרכיבים "בנאליים", כמו הגיל של המנחה ושל מנהל הפרויקט, המין (המגדר) וממדים אחרים גלויים לעין, כמו שייכות לקבוצה אתנית מסוימת, קהילה דתית או לאומית, שליטה בשפה המדוברת, ועוד; המשכה בערכים תרבותיים ומקצועיים, מניעים, צרכים ותכונות אישיות. למשל, מנהל הפרויקט עשוי להיות (וכך גם רצוי), בעל יכולות מנהיגותיות או עלול להיות פסיכי וביישן. המנחה עלול להיות קצר רוח וחרד מקונפליקטים, או בעל יכולת הכלה של המופעים הקבוצתיים הרגשיים. מנהל הפרויקט או המנחה עשויים להיות מי שמאמינים באופן אישי בחזון החברתי שבשמו הם מתייצבים לפרויקט או רק מי שדואגים לפרנסתם. התכונות האישיות של המנחה ושל מנהל הפרויקט, כמו למשל: פסיביות לעומת אקטיביות,

יציבות רגשית לעומת נטייה למצבי רוח מתחלפים, נטייה לדפרסיביות לעומת נטייה להתלהבות, גישה אופטימית לעומת גישה פסימית, חוש הומור לעומת דלות בהומור, סובלנות לעומת שמרנות, ספונטניות וחופשיות לעומת זהירות ונוקשות, כל אלה ממלאים תפקיד משמעותי. הם מעצבים את דפוסי עבודתם ומשפיעים על התהליך הקבוצתי. לפיכך, מנהל הפרויקט והמנחה נדרשים להיות בעלי מודעות עצמית גבוהה, מודעות לכל אחד ממרכיבים אלה ואחרים ולאופן שבו הם משפיעים עליהם ועל קשריהם.

בפרויקט רב-תרבותי ובמפגשי דיאלוג נדרשת לא רק מודעות לכל אלה, אלא מידה רבה של בשלות מקצועית ואישית, שמאפייניה:

- ◆ יכולת לאמפטיה ולרגישות בין-אישית גבוהה לאחרים ולשונה.
- ◆ מודעות עצמית מפותחת, נטייה להסתכלות פנימה וללקיחת אחריות אישית.
- ◆ סובלנות לעמימות.
- ◆ גישה ערכית שבמרכזה האדם.

## פרק 4: היחסים בין מנהל הפרויקט למשתתפי הקבוצה

מערכת היחסים בין מנהל הפרויקט לקבוצה ולמשתתפיה היא רבת פנים ומשמעותית. נבחן את מערכת הקשרים והיחסים לאור שני צירים במקביל: ציר הזמן וציר התפקיד.

**ציר הזמן:** מנהל הפרויקט מקיים קשר עם משתתפי הקבוצה הפוטנציאלית בשלב התכנון המקדים. אם הקבוצה אכן יצאה לדרך, מתקיים קשר עם משתתפי הקבוצה לאורך חייה. בשלב התכנון נוצרת התשתית לקשר ולמאפייניו בשלבים הבאים.

**ציר התפקיד:** מנהל הפרויקט מקיים קשר עם משתתפי הקבוצה ב"כובעים" שונים. בכובע הניהולי, **הפורמלי**, כמו גם בכובעים של זהותו האישית ומערכת היחסים **הבלתי-פורמלית** בינו לבין משתתפי הקבוצה. הקשר של מנהל הפרויקט עם משתתפי הקבוצה נע בין קשר פורמלי לקשר בלתי-פורמלי.

### היחסים בשלב המקדים – טרום קבוצה

עמדנו על כך שבמרבית המצבים, מנהל הפרויקט הוא זה אשר מזהה את ההזדמנות ויוצר את התשתית להקמתה של קבוצת דיאלוג או קבוצה רבת-תרבותית. תהליך התכנון הממושך הוא רווי התלבטויות והחלטות ומזמן **קשר ותקשורת משמעותיים** של מנהל הפרויקט עם המשתתפים הפוטנציאליים בקבוצה המתהווה.

מאפייני הקשר בין המשתתפים למנהל הפרויקט בשלב המקדים דומים במהותם ובאיכותם **לקשרים ראשוניים**. יש בהם מידה רבה של זרות לצד מידה רבה של סקרנות, יש ניסיון להתקרבות יחד עם שמירת גבולות, זהירות ואף חשדנות מסוימת, קיימות ציפיות הדדיות ולצידן חשש מאכזבה.

בשלב המקדים, באופן מודע ובלתי-מודע, בוחנים משתתפי הקבוצה ומנהל הפרויקט זה את זה. מנהל הפרויקט בוחן את המשתתפים: כוונותיהם, ציפיותיהם, עמדותיהם בסוגיות שונות,

ועוד. הוא עסוק מן הסתם בשאלה: "איזה משתתפים הם יהיו בקבוצה המתהווה?" "האם יתמידו?" "מה יהיו אופני השפעתם?" "מהי יכולתם להיות בתהליך הקבוצתי?" וכדומה.

גם מנהל הפרויקט נבחן על-ידי משתתפי הקבוצה המתהווה. נבחנת רצינותו, יכולתו המקצועית כמוציא מהכוח אל הפועל את מפגש הדיאלוג הבין-קבוצתי או הרב-קבוצתי. אולם ללא ספק, נבחנות גם זהותו, עמדותיו וכוונותיו בסוגיות שונות שהן עילת ההתכנסות והמפגש הקבוצתי. במוכנים רבים נבחנים גם גבולות התפקיד שלו כמנהל הפרויקט: באיזו מידה הוא פועל מתוך הכובע הפורמלי, הניהולי או באיזו מידה הוא פועל מתוך רכיבי זהות שזירת פעולתם היא הזירה הבלתי-פורמלית.

**מנהל הפרויקט אינו אדם נטול זהויות**, הוא אדם בעל זהות חברתית נתונה ובעל עמדות בסוגיות חברתיות וקהילתיות. לא תמיד אפשר להסתיר זהות ולא בהכרח ראוי להסתיר עמדות. משתתפי הקבוצה המתהווה עשויים לעסוק בשאלת הזהות של מנהל הפרויקט, לבחון את עמדותיו ולפתח, בהתאם, מערכת של ציפיות או יחסים. לעתים, בשלב המקדים, למרכיבי זהותו של מנהל הפרויקט משקל רב בעיצוב הציפיות ממנו ובהתייחסות של משתתפים מסוימים כלפיו. למשל, יש משתתפים שחשים קירבה והזדהות עמו, בעוד שאחרים מרגישים מרחק, חלק מהמשתתפים מנסים "לאמץ" את מנהל הפרויקט אל שורתיהם, בעוד שאחרים רואים בו גורם מינהלי בלבד, יש שרואים בו גורם נייטרלי בעוד שאחרים רואים בו "שחקן חיזוק".

הצבענו על כך שלעתים מרכיבים מסוימים בזהותו של מנהל הפרויקט מסייעים לו ביצירת קשר עם קבוצות מוגדרות בקהילה. אך אותם מרכיבי זהות עלולים להקשות עליו ביצירת הקשר הראשוני עם קבוצות אחרות. למשל, מנהל פרויקט, חילוני, המבקש ליזום קבוצת דיאלוג בין חילונים לדתיים בשכונה עשוי לפגוש בתגובות חשדניות או ידידותיות אצל כל אחת מתת-קבוצות אלה. תגובות אלה תהיינה ביטוי לאופן שבו הוא מציג את עצמו, כמו גם לאופן שבו הוא נתפס על-ידי האחרים. **מודעות למאפייני הזהות האישית של מנהל הפרויקט ולאופן שבו הם משפיעים על המפגש שלו עם קבוצות שונות בקהילה תורמת לאופן שבו הוא מנהל את מהלכיו.**

העמדות והציפיות של המשתתפים כלפי מנהל הפרויקט, בשלב המקדים, ניזונות פעמים רבות "מעולמם הפנימי" ולא קשורות בהכרח להתנהגותו ולהופעתו. בהדרגה, כמעט כל התנהגות גלויה של מנהל הפרויקט ממוינת, מקוטלגת ומתפרשת בהתאם למערכת הציפיות שנוצרה בשלב המקדים. אין ספק, שמערכת הציפיות של משתתפי הקבוצה והאופן שבו מנהל הפרויקט נתפס על-ידם משפיעה עליו: על תחושותיו, התנהלותו ועל הדרך שבה הוא בונה את תפקידו. למשל, מנהל הפרויקט עשוי להיתפס ב"חיבוק הדוב" של קבוצה מסוימת המאמצת אותו לשורותיה ולגלות שבלי להתכוון לכך הוא "לוקח צד" בקונפליקט. באופן אחר, מנהל הפרויקט עשוי לגלות שהוא הפך לגורם מינהלי עבור הקבוצה, בעוד שבתפיסת התפקיד שלו הוא גורם מעורב בקבוצה ומשפיע על חייה.

במובן זה, מערכת היחסים של חברי הקבוצה עם מנהל הפרויקט עוברת באותם נתיבים שבהם מתנהל השיח הדיאלוגי בתהליך הקבוצתי.

בשלב המקדים נוצרות גם ציפיות הדדיות בין חברי הקבוצה למנהל הפרויקט בסוגיות הקשורות **בתפקידו הניהולי**.

תפקיד ניהולי מעורר ציפיות הן אצל נושא התפקיד והן אצל המשתתפים בקבוצה. תפיסות שונות של מהות התפקיד הניהולי, אצל משתתפי הקבוצה ואצל מנהל הפרויקט, עשויות להיות בהלימה ובהשלמה או באי-הלימה ובקונפליקט.

קיימת זיקה בין תפקיד ניהולי לבין עומק **המחויבות, נשיאה באחריות ונטילת סמכות**. אין זה מפתיע לזהות אצל מנהלי פרויקטים תחושת אחריות ומחויבות עמוקה כלפי הקבוצה וכלפי הוצאת הרעיון הדיאלוגי מהכוח אל הפועל. לעתים, חברי הקבוצה מפתחים מערכת יחסים שיש בה מרכיבים חזקים של **תלות** במנהל הפרויקט. כאשר חברי קבוצה נתונה, בעיקר בשלבי התכנון ובשלבים הראשונים לחייה, מצפים ממנהל הפרויקט לקבל את ההחלטות, להגדיר את המטרות, ליצור את התנאים ולתת את התשובות לשאלות שעולות וצומחות, ומנהל הפרויקט נשבה במערכת ציפיות זו היוצרת לו מקום, מעמד, חשיבות ומשמעות, הרי שמתפתחת מערכת יחסים של תלות. מערכת יחסים מסוג זה מקנה למנהל הפרויקט תפקיד מרכזי, אם כי לא בהכרח תפקיד נשאף. ככל שמנהל הפרויקט נתפס כנושא באחריות, הרי צפוי שמשתתפי הקבוצה יבקשו אצלו מענה לסוגיות שונות שמתעוררות

בשלבנים שונים של התהליך הקבוצתי. לדוגמה: בשלב התכנון של קבוצה רבת-תרבותית המשתתפים מצפים שמנהל הפרויקט יהיה זה שיקח אחריות בלעדית להרכב מאוזן ומייצג בקבוצה. אי-יכולתו להציג הרכב כזה מיוחסת לאזלת היד שלו ולא לקושי אמיתי במציאות (למשל, הקושי לצרף פלשתינים ממזרח ירושלים לקבוצה רבת-תרבותית בעיר במהלך אינתיפאדת אלאקצה).

ובאותו הקשר, קבוצה רבת-תרבותית שלא כל משתתפיה מתמידים להופיע למפגשים, יכולה לפנות אל מנהל הפרויקט ולבקש את התערבותו הניהולית, בעוד שאפשר שסוגיית הנוכחות הבלתי-יציבה של המשתתפים מצביעה על קשיים אמיתיים ביצירת מפגש רבת-תרבותי ועל חולשתם של הקשרים שנוצרו (או שטרם נוצרו) בין משתתפי הקבוצה.

תגובותיו של מנהל הפרויקט במצבים אלה ואחרים יכולות לחזק את חלוקת האחריות הבלתי-סימטרית בינו לבין משתתפי הקבוצה. לחילופין, מנהל הפרויקט יכול להשתמש בהזדמנויות אלה כמנוף לבחינת הציפיות של משתתפי הקבוצה, כמו גם להכניס שינוי בנשיאה באחריות. ככלל, ככל שמנהל הפרויקט מטפל בסוגיות אלה ודוגמתן בהיבט הניהולי גרידא, חברי הקבוצה מחמיצים הזדמנות לטפל באותן סוגיות בהיבטים פסיכולוגיים ותהליכיים.

מנהל הפרויקט מביא עמו תפיסות לגבי מהות תפקידו ומהות הניהול. לעתים, תפיסותיו מתאימות להנחות היסוד של קבוצה תלוית ואז התנהגותו "מפרנסת" את צורכי התלות של משתתפי הקבוצה. לעתים, תפיסותיו כמנהל פרויקט ניזונות מהאמונה ומההבנה שיש להעביר מידה רבה של אחריות ומחויבות אל חברי הקבוצה ושדפוס הניהול שעליו לאפשר הוא של **העצמה**. בשפה אחרת, יש לחלוק עם הקבוצה את הסמכות ויש לשתף את חברי הקבוצה בהחלטות הנוגעות לחיי הקבוצה ומשתתפיה.

שיתוף הקבוצה בתהליך קבלת ההחלטות הוא תוצאה של תפיסת העבודה של הגורמים המובילים את הקבוצה (ארגון, מנהל הפרויקט, מנחה), כמו גם תוצאה של מידת הבשלות של הקבוצה ושל אופי התהליך הקבוצתי. ככלל, שיתוף חברי הקבוצה בתהליך קבלת ההחלטות לגבי סוגיות נתונות יש בו כדי להעביר לקבוצה אחריות רבה לגבי קיומה ופעילותה.

מנהל פרויקט המשתף את חברי הקבוצה במידע ובהחלטות מוצא עצמו לא אחת במצבי עמימות סביב סוגיית הגבולות. ככל שרמת השיתוף גבוהה יותר, כך מיטשטשים הגבולות שבין משתתפי הקבוצה למנהל הפרויקט. לעתים, טשטוש הגבולות מתרחש במרחב הבלתי-פורמלי, שבו נפגשים מנהל הפרויקט וחברי הקבוצה. המרחב הבלתי-פורמלי הוא מרחב הזהויות של מנהל הפרויקט, אך הוא גם המרחב ש"מחוץ" לגבולות הקבוצה.

במרחב זה, בדרך כלל, לא מנוסח חוזה הדוק בין מנהל הפרויקט לבין חברי הקבוצה, ובתוכו נעשות בדיקת הגבולות ואף מניפולציות מסוגים שונים. לדוגמה: חלק ממשתתפי הקבוצה משוחחים עם מנהל הפרויקט ומתייחסים אל הזהות החברתית שלו: "אנחנו החילונים", או "אנחנו הוותיקים" או "אנחנו הנשים". בכל אחת מפניות אלה, חברי הקבוצה מצרפים את מנהל הפרויקט אל תת הקבוצה, תוך התייחסות לאחת מזהויותיו החברתיות. מעשה תמים זה (או מעשה לא תמים זה), יש בו כדי "להוציא" את מנהל הפרויקט ממעמדו כבלתי-מזוהה וכבעל תפקיד שאינו נוקט עמדה ברורה בסוגייה הנדונה.

פעמים, יכול מנהל הפרויקט להסתייע בתהליכים המתרחשים בזירה הבלתי-פורמלית כדי להבין את התהליכים המתרחשים בקבוצה. כאשר מנהל הפרויקט הוא תושב בקהילה שבה מתקיים הפרויקט שאתו הוא מוביל, רבים הם הסיכויים לקיומם של מפגשים במרחבים בלתי-פורמליים (המרכזל השכונתי, אסיפת הורים בבית הספר וכדומה). משתתפי הקבוצה פונים אל מנהל הפרויקט במרחבים אלה ומעלים בפניו סוגיות, תגובות וקולות מתוך התהליך הקבוצתי (למשל, מידע שהגיע אל מנהל הפרויקט בין המפגשים, המסמן איום על שלמותה של הקבוצה, משתתף שנוטה לפרוש, ביקורת על עבודת המנחה וכדומה).

כאשר שיחות אלה מתרחשות במרחבים בלתי-פורמליים, עלול מנהל הפרויקט להתקשות בהצבת הגבולות. מחד, יש לו קשר ושיח עם משתתפי הקבוצה ואף עניין אמיתי לזכות במידע, מאידך ייתכן שהמקום המתאים והראוי לשיח זה הוא דווקא הזירה הקבוצתית הפורמלית. חשוב שמנהל הפרויקט יהיה מודע לכך שמידע מסוים שמגיע אליו בערוצים בלתי-פורמליים אינו ידוע לכלל חברי הקבוצה, ועליו לחשוב על הדרך המתאימה לחלוק מידע זה עם כל המשתתפים. לעתים, יהיה זה מהלך נכון, גם אם לא בהכרח "מנומס", להזכיר למשתתף עמו נפגשים במקום המפגש הבלתי-פורמלי ש"כללי המשחק" הם שמירה על גבולות של מקום ותפקיד.

## היחסים במהלך חיי הקבוצה

תחושת המחויבות והאחריות של מנהל הפרויקט אינה מסתיימת כאשר הקבוצה יוצאת לדרך. מנהל הפרויקט ממשיך להיות בתמונה, יש לו קשר עם המשתתפים, לעתים הוא עצמו אחד מהם, נוכח בחלק מהמפגשים או בכולם, כמארגן, כצופה, כמתעד, כמערך וכמלווה של התהליך. הוא ממלא תפקיד, מהווה כתובת לבעלי העניין השונים במהלך המפגשים הקבוצתיים וביניהם. מעורבות גבוהה זו מפתחת אצלו תחושת מחויבות חזקה כלפי הקבוצה.

מערכת הציפיות של משתתפי הקבוצה ושל מנהל הפרויקט מתעצבת והולכת ככל שהפרויקט מתקדם. קבוצה, ככל שתהיה בשלה יותר, נוטה להשתחרר מיחסי התלות שלה במנהל הפרויקט; ומנהל הפרויקט, אל מול קבוצה בשלה ויציבה, עשוי להשתחרר מאותן חרדות המובילות אותו, לעתים, לצמצם את מרחב העבודה ואת האופק של הקבוצה. כאשר הצדדים בשלים לקיים ביניהם דיאלוג אמיתי ומשמעותי הם תורמים אף לקיומו של דיאלוג אמיתי בקבוצה עצמה.

במובנים רבים התהליכים המתרחשים בין משתתפי הקבוצה למנהל הפרויקט דומים לתהליכים הפסיכולוגיים המתקיימים בין המנחה למשתתפי הקבוצה בתהליך התפתחותה.

מהתייחסות שמקורותיה הם פנטזיות, צרכים וסטריאוטיפים האופיינית לשלבים המוקדמים בקשר, מתפתחת מערכת יחסים שמקורותיה הם עבודה והתמודדות עם סדר היום והמטלות המציאותיות של הקבוצה. מערכת יחסים בוגרת יותר יכולה להכיל סתירות, קונפליקטים, אכזבות והתנפצות של אשליות.

מנהל הפרויקט, בשונה ממנחה הקבוצה, מציג סמכות ניהולית שאמורה להיות ברורה ובהירה (הרחבנו את הדיבור על כך בפרק 3). מנהל הפרויקט גם אינו מחויב לתפיסה שכל סוגייה היא סוגייה תהליכית ופסיכולוגית ומקורותיה הם בלתי-מודעים.

נוון ואף צריך שמנהל הפרויקט יהיה מודע לתהליכים המתרחשים במפגש בינו לבין חברי הקבוצה וישקול בהתאם את מהלכיו הניהוליים (למשל, הקפדה על נוכחות המשתתפים, בין השאר באמצעות מתן תזכורת, עלולה להתפרש על-ידי המשתתפים כסוג של חרדה של

מנהל הפרויקט, ניסיון לשליטה מוגזמת בהתנהגות המשתתפים ולעתים אף כחוסר הערכה לבגרותם ולמחויבותם). מכל מקום, חשוב שמנהל הפרויקט ישאר נאמן לתפקידו כמנהל הפרויקט.

יש לראות בקשר עם בעלי העניין חלק מרכזי ומהותי בעבודתו של מנהל הפרויקט. עליו לפתח תפיסה משתפת, דיאלוגית ודמוקרטית עם בעלי העניין וליצור מערכת יחסים של שותפות. יחסי שותפות מחייבים נכונות לדיאלוג משמעותי בין כל השותפים, דיאלוג שיתרום לתחושת האחראיות המשותפת ולהערכה הדדית של השותפים השונים.

## מקורות

- בר, ח. וברגל ד. (1995). **לחיות עם קונפליקט**, ירושלים, מכון ירושלים לחקר ישראל.
- בר, מ. (2000). **שלבנים בהקמת קבוצות דיאלוג לעת קונפליקט**, מסמך פנימי עמותת "בסוד שיח".
- דטנר, נ., לוי, א. ושבאר, ו. (1999). **קיטוב ושילוב בחברה רבת-תרבותית**, בהוצאת משרד העבודה והרווחה וג'וינט ישראל.
- כץ, י. וכהנוב, מ. (1990). "סקירת דילמות בהנחיה של קבוצות מפגש בין יהודים וערבים בישראל" **מגמות** ל"ג (1), עמ' 29-47.
- ליון ק. (1989). **ישוב קונפליקטים**. ירושלים, הוצאת כתר.
- Folgar, J.P. & Bush, R.A.B (1996). "Transformative Mediation and Third-Party Intervention: Ten Hallmarks of a Transformative Approach to Practice," *Mediation Quarterly*, vol. 13 no. 4 Summer 1996, Jossey-Bass Publishers.
- Tajfel, H. (1982). "Social Psychology of Intergroup Relations," *Annual Review of Psychology*, vol. 33, pp. 1-39.