

# 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

# תוכן העניינים

5	על הכותבים
7	הקדמה
9	מבוא
14	תודות
<b>שער ראשון: עקרונות ושיטות לניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי</b>	
15	כתב: חגי אגמון-שניר
19	מה בשער?
27	פרק 1: מבוא לניהול פרויקטים
38	פרק 2: יישום ארבעת רכיבי הניהול בפרויקטים לדיאלוג קהילתי
58	פרק 3: בין פרויקט לדיאלוג: בניית גישה משלבת לניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי
67	פרק 4: תהליכי הניהול במהלך מחזור החיים של הפרויקט
98	נספחים
<b>שער שני: דיאלוג בין תרבויות בוועדות ובקבוצות משימתיות</b>	
125	כתב: עדנה אנגל וויקטור שבאר
129	סיפור פשוט
131	מבוא
133	פרק 1: מדוע לשלב תהליכי דיאלוג בעבודת ועדות וקבוצות משימתיות?
138	פרק 2: מודל לשילוב דיאלוג בפעילותן של קבוצות משימתיות
153	פרק 3: ניהול ועדות וקבוצות משימתיות בעלות אפיונים רב-תרבותיים
170	פרק 4: ניהול תהליכי דיאלוג בוועדות ובקבוצות משימתיות
186	פרק 5: כלי עזר: תרגילים וסדנאות
210	נספחים
220	מקורות

## **שער שלישי: היבטים תהליכיים בניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי**

223	כתבה: <b>נאוה רוזנוסר</b> . . . . .
226	<b>פרק 1:</b> מה בין מפגשי רחוב למפגשי דיאלוג? . . . . .
236	<b>פרק 2:</b> סוגיות בתכנון וביצירת תשתית לקבוצות דיאלוג ולקבוצות רב־תרבותיות . . . . .
264	<b>פרק 3:</b> היחסים בין מנהל הפרויקט למנחה: תפקידים, סוגיות, דיאלוג . . . . .
287	<b>פרק 4:</b> היחסים בין מנהל הפרויקט למשתתפי הקבוצה . . . . .
294	<b>מקורות</b> . . . . .

## **שער רביעי: מדריך להערכת תוצאות בפרויקטים של דיאלוג קהילתי**

295	כתבו: <b>ריקי סויה ומרק ויסמן</b> . . . . .
298	<b>מבוא</b> . . . . .
300	<b>פרק 1:</b> מודל קונספטואלי לתיאור פרויקט . . . . .
305	<b>פרק 2:</b> הערכת תוצאות: תכנון וביצוע . . . . .
322	<b>סיכום</b> . . . . .
323	<b>מקורות</b> . . . . .

## **שער חמישי: עקרונות יסוד ערכיים־מקצועיים לדיאלוג**

### **בקהילה רב־תרבותית**

325	כתב: <b>חגי אגמון־שניר</b> . . . . .
328	<b>מבוא</b> . . . . .
329	<b>פרק 1:</b> עקרונות יסוד לבניית קהילה רב־תרבותית . . . . .
336	<b>פרק 2:</b> דיאלוג קהילתי לבניית חוזה על־חברתי . . . . .
338	<b>פרק 3:</b> דיאלוג קהילתי והעצמה: סיפור "הדגים והחכות" . . . . .
343	<b>סיכום</b> . . . . .

## על הכותבים

**דר' חגי אגמון-שניר** מנהל את המרכז הבין-תרבותי לירושלים. בעל תואר שלישי בנוירוביולוגיה חישובית מהאוניברסיטה העברית בירושלים. במשך שלוש שנים עסק במחקר במכון הבריאות האמריקאי (N.I.H). בוגר בית הספר למנהיגות חינוכית בירושלים (השייך לבית-ספר מנדל), שם למד ועסק במודלים לרב-תרבותיות באופן המשלב תחומים שונים, כמו פילוסופיה פוליטית, דיאלוג רב-תרבותי, תהליכים קהילתיים רב-תרבותיים ופרויקטים המשלבים זהויות מגוונות. במסגרת המרכז הבין-תרבותי לירושלים, עוסק במודלים ובשיטות לפיתוח קהילה רב-תרבותית ובניהול פרויקטים לשינוי חברתי.

**עדנה אנגל**, בעלת תואר M.S.W בעבודה סוציאלית קהילתית. החלה את פעילותה כעובדת קהילתית בבאר שבע ובקטמונים בירושלים. במשך 27 שנים פיתחה את העבודה הקהילתית במתנ"סים בירושלים ולאחר מכן ניהלה את המחלקה לפיתוח קהילה בחברה הארצית למתנ"סים. תפקידה כלל החדרת הנושא ברמה עירונית וארצית; כתיבת חומר מקצועי – ספרים וחברות בנושאי פיתוח קהילה, ביניהם "מי עדיין מפחד מוועדות" ו"פיתוח קהילה – מהלכה למעשה"; הדרכות ויזום פרויקטים חדשים. כיום מנהלת חברת ייעוץ "מירקם" (אותה הקימה) המתמחה בפיתוח קהילתי, חברתי וארגוני. בעלת ניסיון רב בתיאוריה ופרקטיקה של עבודה קהילתית.

**ויקטור שבאר**, בעל תואר מ.א. בסוציולוגיה ובפסיכולוגיה (מאוניברסיטת בואנוס-איירס), פסיכולוג בעל התמחות בפסיכולוגיה חברתית ופסיכודרמה. משנת 1971 עוסק בתחום הקהילה והקבוצות, תקשורת בין-אישית ובין-קבוצתית באוניברסיטת בואנוס-איירס, במכון יוספטל, באוניברסיטה העברית בירושלים ובארגונים נוספים. החל משנת 1990 מנהל-שותף של הקורס להכשרת מנחי קבוצות במרכז צפורי; מנהל, מלמד ומנחה תהליכים בין-תרבותיים בג'וינט ישראל ובמרכז הבין-תרבותי לירושלים.

**נאוה רוזנוסר**, בעלת תואר מ.א. בפסיכולוגיה חברתית; מלמדת בתכנית הפרקטיקום במגמה לפסיכולוגיה חברתית באוניברסיטה העברית בירושלים, עוסקת בהכשרה של מנחי קבוצות במסגרת מרכז צפורי בירושלים, ועורכת המקראה "הנחיית קבוצות". עובדת כיועצת

ארגונית בארגונים מגוונים וכמנחה במסגרות קבוצתיות שונות, בין השאר בקבוצות רב-תרבותיות ובקבוצות דיאלוג.

**דר' מרק ויסמן**, מנהל שותף במרכז הערכה לשירותי אנוש. בעל תואר שלישי בפסיכולוגיה מאוניברסיטת בר-אילן ותואר שני בפסיכולוגיה חינוכית מ-City University of New York. רכש ניסיון רב בפרקטיקה ובמחקר במסגרות של בריאות נפש וחינוך, כגון: תחנת הקיבוצים לטיפול בילד ובמשפחה, השירות הפסיכולוגי-חינוכי של עיריית תל-אביב, מחלקת בריאות הנפש של חיל הרפואה, ועוד.

**דר' ריקי סויה**, מנהלת שותפה במרכז הערכה לשירותי אנוש ומרצה בכירה בבית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטת תל-אביב. סיימה תואר שני בבית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטת תל-אביב ותואר שלישי בהערכת תכניות ב-Cornell University בארה"ב. בעלת ניסיון מעשי עשיר בעבודה בשירותי רווחה שונים.

## הקדמה

"שותפות 2000 ירושלים – ניו־יורק" היא תכנית של הסוכנות היהודית, בשיטוף הפרוצדורה היהודית של ניו־יורק. מטרתה של התכנית לחזק את הקשרים ההדדיים בין הקהילות בשתי ערים אלו באמצעות פיתוח של עשייה מתאימה בתחום. מכיוון ששתי הערים מאופיינות במגוון תרבותי וזהותי עשיר, החלטנו ב"שותפות 2000 ירושלים-ניו־יורק" לעסוק באופן מיוחד במערכת היחסים שבין זהויות אלו בשתי הערים. לצורך זה הקמנו את "מרכז הדיאלוג ירושלים – ניו־יורק", המתמקד בפיתוח מקצועי של שיטות לדיאלוג קהילתי בשתי הערים. מתוך הכרה בעשייה הדיאלוגית המקיפה והמקצועית שנעשתה בישראל בשנים האחרונות, התחלנו את פעילות "מרכז הדיאלוג" בעיר ירושלים, כשהכוונה להרחיב את פעילותו בעתיד גם לניו־יורק. הפעילות המקצועית של "מרכז הדיאלוג" בירושלים מתבצעת באמצעות "המרכז הבין־תרבותי לירושלים", המסייע לארגוני דיאלוג ולקהילות בירושלים בהרחבת הדיאלוג בין הזהויות השונות בעיר.

במהלך השנתיים הראשונות לפעילותו של המרכז פותחה בו תפיסה לניהול פרויקטים בתחום חברתי, עם דגש מיוחד על פרויקטים העוסקים בדיאלוג. בתהליך הפיתוח שותפו עשרות מומחים מישראל, שתרמו בהתלהבות ממרצם ומזמנם. לא מעט רעיונות "מהפכניים" הועלו על־ידי השותפים וסייעו להבשלת התפיסה המתפתחת. במקביל, הוקמה "מעבדה חיה" שבה הופעלו מספר פרויקטים באופן שאפשר פיתוח נוסף של הגישה. בשנה השלישית הושם דגש מיוחד על פרויקטים קהילתיים המשלבים דיאלוג בין זהויות עם עשייה והשפעה קהילתית. ליווי הפרויקטים ותהליך הכתיבה המשתף הובילו לבסוף לפיתוח התפיסה שעיקרה מוצגים בספר זה.

מאז פותחה התפיסה היא מעוררת הדים רבים. נערכו כמה השתלמויות וקורסים המתבססים עליה ומועמדים רבים מבקשים להשתתף בהם. גופים שונים המעורבים בפרויקטים מתאימים שוקלים לאמץ ולהתאים את התפיסה לצורכיהם. למרות שבמקור הכוונה הייתה להתמקד בפרויקטים של דיאלוג בין זהויות, מצאנו שיש כאן חידוש ששווה לאמצו, או לפחות להתאימו לכלל הפרויקטים לשינוי חברתי.

ספר זה יוצא לאור סמוך לכנס שערך "מרכז הדיאלוג ירושלים – ניו־יורק" בירושלים, ובו השתתפו שבעה אנשי מקצוע מרכזיים מניו־יורק וכעשרים מישראל. הכנס מסמן את תחילת ההרחבה של מרכז הדיאלוג לניו־יורק, תוך התאמתו למציאות שם ולגישות המקצועיות שהתפתחו. הכוונה היא שבשנים הבאות ייווצר שיתוף בשיטות, במיומנויות ובפיתוח תפיסות חדשניות בין אנשי מקצוע בשתי הערים, במקביל לפיתוח פנימי בכל אחד מהמקומות. לפניכם מונח תוצר של תהליך שהחל לפני כשלוש שנים, אך הוא אינו תוצר מסכם שלו. אנו, ב"שותפות 2000 ירושלים – ניו־יורק", מקווים שספר זה יהיה בסיס להרחבות נוספות במסגרת "מרכז הדיאלוג ירושלים – ניו־יורק". אנו גם מקווים שמסגרות נוספות יגיבו, יתווכחו, יעירו ויפתחו גישות נוספות ומשלימות בעקבות המוצע כאן. תודתנו לכל העוסקים במלאכת כתיבת הספר והוצאתו לאור.

קריאה מועילה,

**רות הורוביץ, ניו־יורק**

**מרים ורניק, ירושלים**

יושבות הראש של מרכז הדיאלוג ירושלים – ניו־יורק

שותפות 2000 ירושלים – ניו־יורק

ספר זה מציע מסגרת תיאורטית ומעשית לתחום המקצועי של ניהול פרויקטים הפועלים לשינוי חברתי, עם דגש על פרויקטים של דיאלוג קהילתי. ראשית, הספר מבסס את מקומו המקצועי של **מנהל הפרויקט** בתחום השינוי החברתי. שנית, הספר מעודד פיתוח כלים ל**דיאלוג קהילתי** ושימוש בהם בקהילה.

אנשי צוות ממקצועות מגוונים משתתפים בפרויקטים הפועלים לשינוי חברתי: מורים, מנחי קבוצות, עובדים סוציאליים, מתכננים אורבניים וכד'. עם זאת, **ניהול פרויקטים** לא נתפס לעתים קרובות כמלאכה מקצועית, המחייבת הכשרה, ליווי והדרכה. דווקא בתחום העסקי התפתחה גישה המחייבת הכשרה של מנהל הפרויקט וליווי, וכיום ברור שכדי שמהנדס תוכנה, בנייה או תחבורה יוכל גם לנהל פרויקטים בתחומים אלו, עליו לעבור הכשרה מתאימה (המעניקה, לעתים, תואר מקצועי מתאים) ולקבל ליווי מקצועי במסגרת עבודתו כמנהל פרויקטים.

על כן, ספר זה מיועד בראש ובראשונה למנהלי פרויקטים בתחום השינוי החברתי, המעוניינים להתמחות בתחום ולבסס את עבודתם המקצועית. בתהליכי הכשרה למנהלי פרויקטים חברתיים נעשה שימוש בחומרים המופיעים בספר. בנוסף, הספר יכול לסייע למנהלי ארגונים לשינוי חברתי, המעוניינים לשפר את שיטות העבודה בפרויקטים שבהם הם מעורבים. גישת **משרד הפרויקטים**, המתוארת בספר, יכולה לסייע לארגונים ולגורמי מימון השותפים למגוון רב של פרויקטים חברתיים, ומעוניינים לשדרג את שיטת פעולתם בליווי פרויקטים אלו. וכמובן, הספר מותאם במיוחד לעוסקים בדיאלוג קהילתי, אם כאנשי פיתוח קהילה ואם כמפעילי תכניות של דיאלוג בקהילה.

**השער הראשון** בספר, שנכתב על-ידי **חגי אגמון-שניר**, מתמקד בהתאמה של גישת ניהול הפרויקטים שהתפתחה בעולם העסקי והציבורי לעולם השינוי החברתי. התאמה זו אינה ברורה מאליה: עצם העובדה שגישת עבודה מסוימת מתאימה לעולם העסקי ומצליחה בו אינה מעידה על התאמתה לעולם החברתי. למשל, אנו יודעים ששיטות רבות של שיווק עסקי אינן מתאימות לתחום החברתי ושמודלים עסקיים הבנויים על מקסום של רווחים

אינם יכולים להיות מועתקים כפי שהם לעולם החברתי. לכן ברור, שאין אנו מצפים שעצם הצלחת הגישה לניהול פרויקטים בעולם העסקי תהווה מניע לאימוצה בעולם החברתי. השער הראשון מאמץ בזהירות את עקרונות גישת הפרויקטים העסקית, תוך בחינה והתאמה של כל חלק וחלק. התוצאה, כך נדמה לנו, מאפשרת ליהנות מדובשה של הגישה העסקית (שאמצה, במקרים רבים, תפיסות חברתיות כמו ניהול משתף, בניית שותפויות, קבלת החלטות משתפת וכד') בלי להיפגע מעוקצה (בעיקר מהחלקים שנדמים לבעלי הלהט החברתי כמנוכרים, יבשים וטכניים).

שער זה התפתח במסגרת "מרכז הדיאלוג" של "שותפות 2000 ירושלים ניו-יורק"<sup>1</sup> שמופעל על-ידי "המרכז הבין-תרבותי לירושלים"<sup>2</sup>. במסגרת "מרכז הדיאלוג" מופעל "משרד פרויקטים" (שתכליתו ופעולתו מוסכרות בשער), המלווה מנהלי פרויקטים העוסקים בתחום הדיאלוג בירושלים. מנהלי הפרויקטים משתתפים בקורס מתקדם, מלווים אישית לאורך כל הפרויקט על-ידי צוות משרד הפרויקטים, נעזרים בשירותי תיעוד והערכה משותפים ומוצאים הזדמנויות לשיתופי פעולה מקצועיים ולאיגום משאבים. במקביל, מקבלת "שותפות 2000 ירושלים – ניו-יורק", המשתתפת במימון חלק גדול מהפרויקטים המלווים, תמונת מצב עדכנית ושימושית על מצב הפרויקטים וכיצד ניתן להבטיח את הצלחתם. פיתוח והפעלתו של משרד הפרויקטים נעשה על-ידי צוות שכלל את חגית דופלט-קמינצקי, איילה לוי, נעמי דטנר, לי רוזה ויוסף עבד אלעיאפר. ההכשרות הועברו בעיקרן על-ידי עליזה שבו-חיוט וויקטור שבאר.

במקביל לליווי הפרויקטים התקיים ב"מרכז הדיאלוג" תהליך פיתוח שיטות עבודה של מנהל פרויקטים, תוך הסתייעות בעשרות אנשי מקצוע מכל רחבי הארץ. במעגל הדיונים המצומצם, שהיה שותף לפיתוח שיטות העבודה היו, פרט לכותב השער, נעמי דטנר, עליזה שבו-חיוט, ויקטור שבאר, חגית דופלט-קמינצקי, איילה לוי ורוני כהן-גינת (שאף ריכזה את העבודה עם אנשי המקצוע הרבים). מעבר למעגל המצומצם, עשרות תרמו לתכנים ולרעיונות באמצעות הערות כתובות ודיונים.

1 **שותפות 2000 ירושלים – ניו-יורק:** תכנית של הסוכנות היהודית, בשיתוף הפדרציה היהודית של ניו-יורק,

המקדמת פרויקטים בניו-יורק וירושלים באמצעות ועדת היגוי משותפת למנהיגות משתי הערים.

2 **המרכז הבין-תרבותי לירושלים** מסייע לארגוני דיאלוג ולקהילות בירושלים בהרחבת הדיאלוג בין הזהויות השונות בעיר.

**השער השני**, שנכתב על-ידי **עדנה אנגל וויקטור שבאר**, מציג כלים העשויים לשרת כמעט כל פרויקט קהילתי המעוניין ליצור שיתוף אמיתי בקבוצות המשימה (וועדות, צוותי משימה, קבוצות דיאלוג הפונות לעשייה משותפת וכד'). שער זה מציג לבחון האם קבוצת משימה תוכל לבצע את משימתה טוב יותר אם תקדיש חלק ממרצה לתהליך דיאלוגי פנימי. הכלים לבחינת הצורך בשילוב דיאלוג בדיוני הקבוצה מפורטים בשער, כמו גם מגוון דרכים ליצירת השילוב המתאים. שילוב זה מחייב התייחסות למספר מתחים שעלולים לעלות בדיוני הקבוצה. למשל, בין עשייה (השפעה על הקהילה שמחוץ לקבוצה) לדיאלוג (תהליכי למידה פנימיים); בין קביעה מראש של סדר היום (רשימת נושאים למפגשים, זמנים) לבין תפיסה המאפשרת שינוי סדר היום לפי ההתפתחות התהליכית; בין גישה תהליכית-זהותית, המתייחסת לזהויות התרבותיות בקבוצה, לבין גישה פונקציונלית, שמתייחסת רק לשונויות הקשורות לתפקידים הרשמיים של המשתתפים (נציג ארגון, יושב ראש, כותב הפרוטוקול וכד').

שער זה יכול לשרת קבוצות משימה בנושאים נרחבים בתחום החברתי. בהקשר של הספר שלפנינו, השער תורם לפיתוח המקצועי של תחום הדיאלוג הקהילתי. ואמנם, ייחודו של דיאלוג קהילתי בכך שכמעט תמיד הוא מכוון עשייה והשפעה קהילתית. תחום העשייה יכול להיות מוגדר מראש, למשל, הקמת מרכז מוסיקה רב-תרבותי בשכונה, פתרון סכסוך בין קבוצות שונות בשכונה, או להיות תוצר של התהליך הדיאלוגי, למשל, בתהליך המיועד להסתיים ביוזמה משותפת ומוסכמת למען הקהילה, בהשפעה על מקבלי ההחלטות בשכונה לכיוון של פתיחות לאחר. השער יכול גם לקדם דיאלוג בקרב ועדות, כמו הוועד המנהל של מתנ"ס או מינהל קהילתי, וליצור תחושת שותפות והבנה רב-תרבותית. בנוסף, וכהמשך לשער הראשון, השער השני מסייע בתהליך הדיאלוגי בקרב ועדת ההיגוי של הפרויקט וצוותו. פרט לכותבי השער, היו שותפים לחשיבה ולהערות עליזה פשטן-וויטפילד, נעמי דטנר, חגית דופלט-קמינצקי וחגי אגמון-שניר.

**השער השלישי** מתמקד בתפקידו של מנהל הפרויקט מנקודת מבט תהליכית. עוד לפני שהחלה היוזמה להתאמת תפיסת ניהול פרויקטים עסקי לתחום חברתי, היו קולות שהצביעו על צרכים מקצועיים של מנהלי פרויקטים העוסקים בדיאלוג. בעמותת "בסוד שיח", שעיקר פעיליה הם מנחי קבוצות מקצועיים, התברר שוב ושוב הצורך בהבנת

ההיבטים התהליכיים הנחוצים לעבודתו של מנהל פרויקט הדיאלוג. מסמך פנימי וחלוצי בתחום נכתב על-ידי מוליק בר ונקרא בשם "שלבים בהקמת קבוצות דיאלוג לעת קונפליקט" (בר, 2000). מסמך זה הציג שורה של היבטים תהליכיים שהיזם ומנהל פרויקט דיאלוג חייבים לשים לב אליהם, עוד לפני שהחלה קבוצת הדיאלוג את פעילותה. נדונו שאלות הקשורות לגיוס המשתתפים, להגדרת הזוויות של יזמי הפרויקט, לאופן ההתקשרות עם חברי הקבוצה בין המפגשים וסוגיות נוספות. בנוסף, בכמה יוזמות דיאלוגיות קהילתיות של עמותת "בסוד שיח", התברר שישנו קונפליקט מובנה בין תפקידו המקצועי של מנהל הפרויקט לבין תפקידו של מנחה הקבוצה. לא פעם, סדרי היום והעדיפויות המקצועיות של שני בעלי תפקידים אלו יכולים להיות סותרים. למשל, ביחס לגודל הקבוצה האופטימלי או הרכבה, המנחה עשוי להתמקד ביצירת תנאי הנחיה אופטימליים, בעוד שמנהל הפרויקט מעונין בקבוצה שתתאים לצרכים קהילתיים-חברתיים. כשמנהל הפרויקט הוא תושב או איש מקצוע בקהילה, מערכת היחסים בינו לבין מנחה הקבוצה יכולה להיות מושתתת על יחסים אופייניים בין "בעל בית" ל"בעל מקצוע". דוגמאות למערכות יחסים כאלה ניתן למצוא כאשר בעל רכב דן בסוג התיקונים שיעשו לרכב עם מנהל המוסך או כאשר מורה מנסה לשכנע את ההורים לעקוב אחר אופן הכנת השיעורים של הילד. מערכת יחסים כזו עלולה להיות קשה מאוד. מאמץ רב נדרש ממנהל הפרויקט כדי להפוך את המנחה המקצועי לשותף החש גם כ"בעל הבית" ולגרום לכך שהמנחה יכיר במקצועיותו של מנהל הפרויקט.

השער נכתב על-ידי **נאוה רוזנוסר**, שתחום מומחיותה הוא הנחיית קבוצות. אנשי "בסוד שיח" היו שותפים לבניית קבוצה של מנהלי פרויקטים ומנחים שנפגשו, בהנחיית נעמי דטנר, למפגשי דיאלוג שעסקו בנקודת המבט התהליכית-מקצועית של מנהל פרויקט הדיאלוג.

גישת ניהול הפרויקטים שמה דגש רב על הגדרת תוצרי הפרויקט. הצורך להגדיר תוצרים חברתיים ראויים הביא אותנו לאמץ גישה המקובלת בתחום שירותי אנוש, המדגישה את תוצאות הפרויקט, שהן השפעת הפרויקט על קהלי היעד שלו. **השער הרביעי**, שנכתב על-ידי **ריקי סויה ומרק ויסמן**, מטובי המומחים בתחום בישראל, מתאר גישה זו ומתאים אותה לפרויקטים שדיאלוג הוא מרכיב מרכזי בהם. השער מתמקד בתוצאות הפרויקט מנקודת מבט של תהליכי הערכה. מעבר לכך, ניסיונו הראה, שהגדרה מוסכמת של מדדי ההצלחה של פרויקט באמצעות תוצאותיו מסייעת מאוד למנהל הפרויקט ולצוותו בבואם

ליישם את הפרויקט. הגדרה זו מועילה הרבה יותר מהגישה המדגישה הסכמה על יחידות השירות של הפרויקט (מספר סדנאות וכד'), למרות שזו האחרונה נדמית לעתים כיותר "קונקרטי" (התייחסות לכך נמצאת גם בשער הראשון בספר).

**השער החמישי** והאחרון חוזר לפיתוח תחום הדיאלוג הקהילתי. **חגי אגמון-שניר** מציע בו חזון לפיתוח קהילה רב-תרבותית, המתבסס על ארבעה עקרונות מרכזיים. חזון זה יכול לשמש כמסגרת להצדקת עשייה חברתית בתחום הדיאלוג הקהילתי. השער כולל רכיבים אידיאולוגיים המשולבים בדיון מקצועי העוסק בערכים המאפשרים לקהילה רב-תרבותית הוגנת לפעול, תוך ניהול המתחים שבתוכה וניצול המשאבים התרבותיים שבה. שער זה יכול לשמש בסיס לדיון בחזונות חלופיים לפיתוח קהילה רב-תרבותית. התפיסה המוצגת התפתחה ב"מרכז הבין-תרבותי לירושלים", במהלך עבודתו וחיפיתו לסוגיות אלו.

שער זה אף מתייחס למצב בישראל 2004, ומדגיש את הפער המשמעותי הקיים בינו לבין העקרונות החברתיים אותם אנו מעוניינים להטמיע בקהילה. עקרונות אלו, שלצערנו מוזנחים מאוד בחברה הישראלית, כוללים, למשל: קבלת החלטות משתפת ודיאלוגית, מאמץ להתאמת המרחב הציבורי לכלל הזהויות בקהילה, אחריות משותפת וסולידריות קהילתית ומחויבות לעמידה בהבטחות ובהסכמים. להצלחות מקומיות בתחומים אלה עשויה להיות השפעה על הטמעת ערכים אלו בחברה כולה. על כן, למרות שספר זה עוסק לכאורה בתחום המצומצם של הקניית כלים מקצועיים למנהלי פרויקטים העוסקים בדיאלוג קהילתי, נמצאים בו היסודות לשינוי חברתי רחב-היקף.

**מטעמי נוחות בלבד נכתב הספר בלשון זכר. הכוונה, כמוכן, לזכר ולנקבה במידה שווה.**

ספר זה לא היה יוצא לאור ללא שיתוף פעולה וסיוע של רבים וטובים. ציינו לעיל את אנשי המקצוע העיקריים שהיו שותפים לחשיבה ולכתיבה. לתהליך היו שותפים נוספים רבים, שלא נוכל לציין כאן, אך תרומתם שיפרה ואתגרה תובנות רבות בספר. זו ההזדמנות להודות להם. תודה מיוחדת שלוחה לאנשי "שותפות 2000 ירושלים – ניו־יורק" (שנקרא להם בקצרה "השותפות"). אנשי המקצוע והמנהיגות המתנדבת היו פעילים בכל שלבי העבודה, הפיתוח והכתיבה. שתי חברות ועדת ההיגוי של "השותפות", מרים ורניק בירושלים ורות הורביץ בניו־יורק, אחראיות על "מרכז הדיאלוג ירושלים – ניו־יורק" שבמסגרתו נעשו רוב הפיתוח והכתיבה. מרים ורניק היתה מעורבת בכל פרט ופרט בהתפתחות "מרכז הדיאלוג" והספר, חשיבתה ומאמציה סייעו באינספור נקודות צומת בתהליך זה. בחביבות, באמפתיה ובנחישות, היא, יחד עם רות הורביץ, מנהיגה את העשייה במסגרת זו. תמיכה וסיוע לעבודתן נמצאה מיושבי הראש של ועדת ההיגוי של "השותפות" בתקופה זו, ביל לויין בירושלים ושריל פישביין וברברה פוקס בניו־יורק. ועדה מייעצת שהוקמה ל"מרכז הדיאלוג" בירושלים כללה אנשי מפתח מתנדבים מקבוצות זהות שונות, ואלו היו שותפים לתהליכי הבחירה של הפרויקטים, לבחינת התפתחות המרכז וליצירת תובנות רבות הקשורות לליווי זה.

פרט למנהיגות המתנדבת של "השותפות", סייעו על כל צעד ושעל אנשי המקצוע של "השותפות" ושל הפדרציה היהודית של ניו־יורק. בירושלים, נמנה כאן את קרן כצמן, סופי ברגר ובתיה דשבסקי מ"שותפות 2000 ירושלים – ניו־יורק", ואת אילן הלפרין מנציגות הפדרציה בישראל. בניו־יורק, נמנה את מרסי פלזנפלד, מייקל גרינברג, ואת גארי רובין ז"ל, שלצערנו אינו עמנו עוד. מימון הפרויקט כולו בא מכספי "שותפות 2000 ירושלים – ניו־יורק", ועל כך תודה לכל אלו שהיו שותפים לתהליכי קבלת ההחלטות שאפשרו זאת.

חברי הוועד המנהל של "המרכז הבין־תרבותי לירושלים" תרמו לתהליך בחשיבה משמעותית. כולם מתנדבים במסגרת המרכז, אך גם פעילים במגוון מסגרות העוסקות בתחומים הקשורים לספר זה. ללא הנחייתם והערותיהם הבונות, התוצר שלפניכם לא היה מגיע לידי גמר ראוי. ולסיום, תודה מיוחדת לאלישבע מאי, שהפרקים הופקדו בידיה לצורך עריכתם לספר הראוי לפרסום מבחינה תכנית, לשונית וחזותית. ידיה המקצועיות הבטיחו את התוצר שלפניכם, כמו גם שקט נפשי רב לכולנו.