

**מנהיגים כסנסורים ווסתים קהילתיים -
מרגישים, יוזמים ומשפיעים
בשותפות רב-תרבותית ברמלה**

**לקראת עשור להתארגנות
פורום המנהיגים לדיאלוג קהילתי רב-תרבותי**

תשע"ח 2018

**ד"ר ארנה שמר
ליווי כתיבה: אורית יולזרי
עריכה גרפית: נירה הלל-עמיר**

מנהיגים כסנסורים ווסתים קהילתיים -

מרגישים, יוזמים ומשפיעים

בשותפות רב-תרבותית ברמלה

לקראת עשור להתארגנות

פורום המנהיגים לדיאלוג קהילתי רב-תרבותי

**Leaders as Community Sensors and Modulators in
Ramle's Multi-Cultural partnership**

**Completing a Decade of the Leadership Forum for Multi-Cultural
Community Dialogue**

תשע"ח, 2018

ד"ר ארנה שמר

ליווי כתיבה: אורית יולזרי

עריכה גרפית: נירה הלל עמיר

© כל הזכויות שמורות למשרד הרווחה והשירותים החברתיים, ג'וינט ישראל ולמוזאיקה-

המרכז ליישוב סכסוכים בקהילה

ירושלים

תוכן עניינים

1-5	פתח דבר
1-2	אורית יולזרי ויאיר קמייסקי
3-4	עליזה סילוורה
5	ארנה שמר
6-7	רקע: רמלה – עיר רב-תרבותית
8-9	מהו דיאלוג קהילתי רב-תרבותי פורום מנהיגים?
10-32	אבני דרך בהקמתו ובהתפתחות של הפורום
10	מודל הקמה ופעולה של הפורום לדיאלוג קהילתי
11	(1) החלטה על הקמת הפורום ויצירת תשתית ראשונית
12-17	(2) מציאת שותפים לדרך
17-20	(3) ביסוס תשתית עבודה ארגונית
20-22	(4) יציאה לדרך
22-32	(5) מישורי עבודה בפעילות הפורום בשגרה
22-24	(א) סלילת דרך משותפת של חברי הפורום
24-30	(ב) מעטפת מקצועית וארגונית לליווי הפורום
30-32	(ג) עשייה קהילתית של הפורום
33-38	מעגלי השפעה של הפורום
39-41	אתגרים וסוגיות לא פתורות
42	סיכום
43	מקורות

פתח דבר

.....

גם כשקשה לא מוותרים. מאמינים בדבר. זה מעבר לאמונה – אנחנו יודעים מבחינה אפקטיבית שזה עובד. אני אינטרסנט פה וזה במובן החיובי (מנהיג קהילתי, חבר פורום).

פורום המנהיגים הרב-תרבותי ברמלה מציג תהליך מאתגר של פיתוח שותפות לא מובנת מאליה. שותפות הטרוגנית, הפועלת במתח בין המקצועי, האזרחי והפוליטי. שותפות הנסמכת על יכולתם של חבריה להיות הסנסורים – החיישנים הקהילתיים הערים לרחשי הקהילה, לרבות איומים קרבים, וגם להיות הווסתים שלה – להוות גורם מונע, מאזן, מארגן ומחבר.

קיימות ברמלה פעולות נוספות המייצרות מפגשים בין-תרבותיים, אך ייחודו של פורום זה טמון בערך המוסף של הרכב חבריו. עוצמה רבה נעוצה בהיותם אנשים בעלי השפעה בעיר, הן במרחבים הקהילתיים והן במרחבים הפוליטיים והמקצועיים. היות הפורום מורכב ממנהיגי קהילות בעלי הבנה וניסיון רב, המכירים את צרכי תושבי העיר ובפרט את הקהילות אליהן הם משתייכים, נותן לו לגיטימציה לפעול בזירות השפעה משמעותיות. ערך מוסף נוסף טמון בעובדה שפורום זה פועל בליווי ותמיכה של מרכז הגישור ויישוב הסכסוכים העירוני ברמלה, ופעילותו מבוססת בהחלטה לקיים דיאלוג – ללמוד, לתכנן ולפעול בדרכי דיאלוג, מתוך שלום וסולידריות.

אנשים רבים מאפשרים את קיומו של פורום זה, מלווים אותו ועשייתם ותובנותיהם איפשרו ללמוד על תהליך זה ועל כך זו זכות להודות להם: תודה לפדרציית קנזס סיטי שמימנה את ההקמה והתפעול של תוכנית זו ואת הפקתו של מאמר זה; ברוך שוגרמן, מנהל השירות לעבודה קהילתית, משרד העבודה הרווחה והשירותים החברתיים ויו"ר הועדה הבין-משרדית לקידום ההידברות, יישוב הסכסוכים והגישור בקהילה, ואבי סנדר, מפקח ארצי בשירות לעבודה קהילתית, משרד העבודה הרווחה והשירותים החברתיים, שמעודדים ונותנים רוח גבית לתהליכי הידברות וגישור קהילתיים; וכן לעמותת מוזאיקה שמפעילה יחד עם המרכז הבין-תרבותי לירושלים את תכנית "גישורים" ואחראית מטעם הג'וינט על תכנית דיאלוג קהילתי ברמלה.

תודה לצוות המקצועי ברמלה שמוביל את עשיית הפורום, עו"ד אופיר שמחי, יו"ר וועדת ההיגוי של מרכז הגישור ומי שעמל יום לסייע במימוש חזונו; אייל קהלני, מנהל המחלקה לשירותים חברתיים ברמלה ובעבר ראש צוות עבודה קהילתית ברמלה, על שהיה מיזמי הפורום ומקימו, מעורב בעשייתו ותומך בו מתחילתו; מירב אוריינשטיין, ראש צוות

עבודה קהילתית שמלווה ותומכת מקצועית, מנהלות מרכז הגישור ברמלה – בעבר ובהווה; ענת אשל ואריאלה כדורי, שהתלהבותן ואמונתן מחיות ומקדמות את הפורום למחוזות של עשייה; עליזה סילוורה – רכזת תכנית דיאלוג קהילתי רב-תרבותי, שמקדמת את עשיית הפורום בנאמנות וברגישות ומצויה בכל פרטיו; ופאתן אלזינאתי – רכזת הפורום הראשונה שהניחה את הבסיס לעבודתו; עמרי גפן מנכ"ל קבוצת גבים, אשר מנחה במשך שנים במסירות ובמקצועיות את הפורום; תודה לד"ר ארנה שמר, כותבת המאמר ומובילת תהליך הלמידה שהתוצר שלו לפניכם, לעירית איזיק, על ביצוע הראיונות לכתיבת מאמר זה ולכל המרואיינים שהקדישו מזמנם לתהליך למידה זה, וכמובן עיקר התודה למנהיגים, חברי הפורום שעשייתם מהווה מקור השראה לכולנו ואנו מקווים כי תהווה בסיס לעשייה דיאלוגית-קהילתית במקומות נוספים בארץ.



אורית יולזרי

מנהלת תכנית "גישורים"



יאיר קמייסקי

מנהל תכניות חינוך, קהילה, חברה וסביבה,

ג'וינט ישראל-אשלים

.....

.....

אנו חברי דיאלוג קהילתי רב-תרבותי, פורום מנהיגים, קוראים לתושבי העיר רמלה ומבקשים לגלות אחריות ואיפוק, תוך הרחקת המתלהמים האלימים מחרחרי הריב והמדון והימנעות מפעולות שעלולות לפגוע במרקם היחסים הטוב הקיים בעיר. העיר רמלה מצטיינת ומתפארת בחיים משותפים, בשכנות טובה וביחסים של סבלנות, הבנה, וסובלנות בין תושביה.

אנו קוראים לתושבי העיר בתקופה קשה זו, להמשיך ולשמור על יחסים של כבוד הדדי, שמירה על החיים המשותפים, סבלנות, סובלנות ויחסים של כבוד הדדי אשר אנו גאים בהם.

בהצהרה זו יצאו חברי "דיאלוג קהילתי רב-תרבותי פורום מנהיגים", בסיומו של מפגש חירום. מפגש עליו החליטו בעקבות פעולות קיצוניות והסתה אשר התרחשו ברחבי הארץ בקיץ 2014, שהשפיעו גם על רמלה ואיימו לערער את ערך החיים המשותפים שקיים בעיר. מפגש זה הוכיח לכולנו כי העבודה בשעת שיגרה חשובה למען שיתופי פעולה בשעת משבר.

במהלך תשע השנים האחרונות נפלה בחלקנו הזכות להקים וללוות את "דיאלוג קהילתי רב-תרבותי, פורום מנהיגים". פורום זה הוקם במטרה להתמודד עם נושאים וקונפליקטים רב-תרבותיים באמצעות הגדרת צרכים משותפים וביצוע הפעולות הנדרשות למימוש מענים לצרכים אלו. זאת באמצעות שותפות של תושבים ואנשי מקצוע המייצגים את מנעד התרבויות הרחב בעיר רמלה.

בפורום חברים מנהיגים ממגוון הקהילות, העדות והדתות בעיר: יהודים וערבים, מוסלמים ונוצרים, ותיקים ועולים, דתיים וחילוניים. לפורום שותפים מנהלים בכירים בעיריית רמלה, מנהלי יחידות שונות ומפקד תחנת משטרת רמלה. הפורום פועל במטרה לייצר דיאלוג ועשייה משותפת בין המנהיגים והקהילות השונות בעיר. בפורום חברים אנשים בעלי שיעור קומה שבתהליך משותף בנו ארון וחברויות. יחדיו הם מצליחים להשפיע על מרקם החיים המשותפים בעיר, לחבר בין תרבויות שונות ולייצר פעילויות משותפות החשובות לכולם. מרכז גישור ויישוב סכסוכים בקהילה - רמלה תפקידו ללוות, לתמוך, לסייע בביצוע החלטות חברי הפורום ובעיקר להוות מרחב בו ניתן לדבר על הכול.

זה הזמן להודות לכל השותפים להקמה, להתלבטויות, לחשיבה, ולתמיכה. לאלו שנותנים מזמנם גם בשעות לא שגרתיות, ושהצלחתם של חברי דיאלוג קהילתי רב-תרבותי, פורום מנהיגים ועשייתם למען החיים המשותפים בעיר רמלה תישא ברכה:

עו"ד מוטי יצחקי, מ"מ ראש עיריית רמלה לשעבר, אשר שימש כיו"ר הפורום, ותרם רבות לשיח הכנה והשווינוי ולביצוע ההחלטות, עו"ד אופיר שמחי, יו"ר וועדת ההיגוי למרכז הגישור אשר מונה מטעם ראש עיריית רמלה להוביל את מרכז הגישור ואשר מלווה את

פורום המנהיגים מיום הקמתו, שותף למפגשים, מסייע, מייעץ, מלווה בביצוע ההחלטות, ועושה לילות כימים למען הצלחת הפורום ולמען העיר רמלה. **מר אייל קהלני**, מנהל המחלקה לשירותים חברתיים כיום, ולשעבר ראש צוות עבודה קהילתית - על ההובלה המשותפת, התרומה המקצועית הרבה, והיותו חלק בלתי נפרד מפיתוח תחום הדיאלוג הרב-תרבותי במרכז. **הגב' מירב אורנשטיין**, ראש צוות עבודה קהילתית בעיריית רמלה על התמיכה המקצועית, **גב' אריאלה כדורי** מנהלת מרכז גישור ויישוב סכסוכים בקהילה - רמלה על האמון, התמיכה וההובלה המשותפת.

למפקדי תחנת משטרת רמלה על כך שהבינו את מהות וחשיבות הפורום, שלקחו חלק במפגשים, תרמו לשיח, נרתמו וסייעו בביצוע החלטות הפורום. שיתוף הפעולה הפורה בין הקהילה לעירייה ולמשטרה אינו מובן מאליו אך הוכיח ומוכיח כי שיתוף פעולה ייחודי מעין זה מביא להצלחות ומשפיע לטובה על החיים המשותפים בעיר.

למר עמרי גפן, יו"ר קבוצת גבים, אשר מנחה את הפורום מיום הקמתו על ההכוונה, האכפתיות והתרומה הרבה להצלחת הפורום. **לגב' ענת אשל**, המנהלת לשעבר של מרכז הגישור-רמלה על האמונה בדרך הדיאלוג וההתגייסות לקידום הנושא **לגב' פאתן אל זינאתי** רכזת הפורום הראשונה, על ההתלהבות, המקצועיות והנחת התשתית. **למר יאיר קמייסקי** מג'וינט ישראל אשר מלווה את הפורום מיום הקמתו והיזום של כתיבת מסמך זה; **לגב' אורית יולזרי**, מנהלת תוכנית "גישורים" שמלווה מקצועית את התפתחות הפורום וניהלה תהליך למידה זה על פעילותו מתוך אמונה בחשיבות הידע שנצבר בו; **למר עופר ליכטיג** והפדרציה היהודית בקנזס סיטי על הפניית משאבים, ותמיכה של שנים. **לד"ר ארנה שמר**, על ליווי מקצועי של צוות המרכז, ובשנה האחרונה על כתיבת מאמר זה. ואחרונים חביבים לחברי "דיאלוג קהילתי רב-תרבותי, פורום מנהיגים" על עשייה רבת שנים, על כך שהפורום הוא חלק בלתי נפרד מהם. על כך שמתייעצים ופועלים, על השתתפות במפגשים ועל שיחות בין המפגשים, על אכפתיות, ועל רצון טוב להוסיף ולשנות.

לקראת עשור של פעילות פורום המנהיגים, מאמר זה מהווה אבן דרך חשובה. אני תקווה כי מודל הפעולה של עבודתנו ברמלה, הנחשף במאמר זה, יהווה מקור השראה וידע מכוון פעולה עבור אנשי מקצוע בשטח בערים מעורבות ובערים מרובות תרבויות המבקשות לייצר תשתית של מנהיגות מקומית הפועלת לקידום חיים משותפים המושתתים על דיאלוג וחיים בדרכי שלום.



עליזה סילוורה

רכזת דיאלוג קהילתי רב-תרבותי, מרכז גישור

ויישוב סכסוכים בקהילה - רמלה

.....

.....

בערב חורפי בפברואר 2009 התקבצו בכיתת הלימוד שבמרכז הגישור ויישוב הסכסוכים בקהילה ברמלה כשלושים איש. ההתרגשות היתה רבה ומדברי הפתיחה של מנהלת מרכז הגישור ניתן היה להבין שמקבץ זה של אנשים יחדיו אינו מובן מאיליו. בסבב הפתיחה של השמות שמענו שבמעגל יושבים גם תושבים וגם עובדי עיריה שחלקם הזדהו גם כתושבי העיר ואף הדגישו זאת. באותו ערב המשתתפים דנו ביניהם יחדיו לראשונה בהרכב זה בקונפליקטים ובדילמות בין תרבותיות שהם חווים בעירם. כך הונחה אבן הפינה למסע דיאלוגי משמעותי בין תושבים מרמלה ובעלי תפקיד מהעיר.

כשנה קודם לערב זה נפגשו חלק קטן מהיושבים במפגש לפתיחה של תהליך דיאלוגי רב-תרבותי והבינו יחדיו כי יש לבצע עבודת תשתית מקדימה. הם הבינו כי בכדי ליצור פורום מנהיגותי שגם יהיה אתני וגם ממסדי-מקצועי עליהם ללמוד על רב התרבותיות ברמלה וכן לקבל לכך את ברכת ראש העיר. במשך שנה נערכה עבודת לימוד עמוקה שמהלכה אותה ברמלה קהילות תרבותיות מרכזות בעיר ונמצאו מנהיגים שלהן אשר גויסו להשתתפות בתהליך דיאלוגי. הידע שנאסף, המוטיבציה שנוצרה והלגיטימציה מהשטח וממנהלי העיר הביאו לכינוסו הראשון של הפורום. מאז ועד עתה, לקראת עשור למפגש מכונן זה, נערכו עשרות מפגשי דיאלוג שטוו במתינות שותפות מנהיגותית שיערה למתחים בין תרבותיים ומגיבה אליהם בדרכים של שלום. כוחו של הפורום טמון ביכולתו לתרום למניעה של אירועים אלימים ובהתארגנות לתגובה להם. שותפותם של חברי הפורום מתחזקת חיים משותפים בעיר שקווי המתאר הדמוגרפים שלה מזמנים מורכבות אנושית-תרבותית.

תהליך דיאלוג קהילתי מעלה על סדר היום נושאים פרטיים שהפתרונות להם הם במרחב הקהילתי, כך למשל: תחושת הבטחון האישי ברחוב, איכות החיים בשכונה, המסרים המועברים בבית הספר והיחס ממוסדות העיר. כל אלה הן חוויות אישיות וגם משותפות כיוון שמקורן במרחב הציבורי המשותף, ומשמעה של העבודה המשותפת מתוך מגוון נקודות מבט – אינה יכולה להחזות מראש.

במאמר אתאר את אבני הדרך במסע הדיאלוג הקהילתי, דרך שותפות מנהיגותית רב-תרבותית זו. הכתוב נסמך על ראיונות אישיים עם חברי הפורום וכקבוצה, ראיונות אישיים עם מלוויו ועל חומרים כתובים שנאספו אודותיו במהלך השנים. בנוסף, חברי הפורום ומלווי קיבלו לידיהם את טיוטת המאמר והגיבו לכתוב בו. במאמר יוסבר מיהו הפורום הנקרא: "דיאלוג קהילתי רב-תרבותי, פורום מנהיגים" ואת ההקשר בו הוא צמח, יוצג התהליך הכרונולוגי של התפתחותו, ובסיום יוצגו השפעותיו של הפורום ואתגרים שנותרו לפיתחו. אני מודה לכל השותפים לדרך על ההזדמנות להביא אל הכתב תהליך קהילתי ייחודי זה ועל שיתוף הפעולה הרב לו זכיתי.


ד"ר ארנה שמר

.....

רקע: רמלה - עיר רב-תרבותית

רמלה מוכרת כעיר רב-תרבותית המאכלסת יחדיו יהודים (מזרמי יהדות שונים), ערבים נוצרים (קתולים, פרוטסטנטים ויוונים אורתודוקסים) וערבים מוסלמים (ותיקי רמלה, מהגרים לרמלה, בדואים ועוד); כעיר קולטת עליה – המאכלסת עולים מחבר העמים, אתיופיה, הודו, מדינות דרום אמריקה ועוד; כעיר שיש בה עוני וגם אנשים ממצב סוציו אקונומי מבוסס. שונות זו בין התושבים יוצרת מרקם חברתי מורכב של חיי יומיום, המועד למתחים וקונפליקטים.

אייל קהלני, מנהלו הראשון של מרכז הגישור ויישוב הסכסוכים בקהילה – רמלה, איתר במיפוי שעשה סוגים רבים של סכסוכים בעיר (קהלני, 2003). חלקם מאפיינים ערים נוספות וחלקם נובעים מהשונות התרבותית, הן בהיותם פנים קהילתיים (למשל סכסוכים האופייניים לחברה ערבית כגון סכסוכי חמולות וכבוד המשפחה או לחברה היהודית כגון פער בין דורי בין עולים לילדיהם הצברים), והן סכסוכים הנובעים מהמפגש הבין תרבותי (כגון סכסוכים עקב חיים בבניין משותף על רקע הרגלי שימוש במרחב הציבורי, ותלונות על רעש וחוסר ניקיון). למרות שכמעט בכל קהילה תרבותית מופעלים מנגנוני יישוב סכסוכים משלה, מציין קהלני כי: "...השינויים החלים על החברות המסורתיות ניכרים בשטח, וסכסוכים רבים עוברים היישר לטיפול הרשויות ללא התערבות מנגנונים קהילתיים, מצב שמביא למתיחות נוספת..." (קהלני, 2003; 4). הפער בין המתיחות הקיימת בשטח להעדר מנגנונים מותאמים לפתרונה הוא מתסכל ואף מסכן את מרקם היחסים בעיר. את מאמרו של ענת אשל וצהלה בנבניסטי על פורום המנהיגים ברמלה (אשל ובנבניסטי, 2013), הן בחרו לפתוח בתאור חווית המפגש עם העיר ועם הזהות הרמלאית. צהלה, כתושבת העיר מתוודה:

רמלה היא ייחודית מבחינת מכלול התרבויות שהיא עוטפת בחיקה. כמי שצמחה כאן אני חשה שהאקלקטיות הזאת קיימת ואף מפזרת את שלל גווניה – אך הפסטורליה היא בעיני מקסם שווא וקיימת רק במבט חיצוני... (אשל ובנבניסטי, 2013: 239).

עדות זו מלמדת כי למרות השקט ודו-הקיום השורר רוב הזמן, האתגר הרב-תרבותי בעיר מגוונת כמו רמלה הוא רב ונתון מידי יום לשבירת הסטטוס-קוו של החיים המשותפים. כך למשל במפגש בין אנשים מקהילות מסורתיות ולא דמוקרטיות לבין אנשים מקהילות מודרניות החיים לפי עקרונות של שוויון מגדרי וחופש ביטוי. חוויית השונות נושאת עימה תחושות של זרות, ניכור וביקורת בין מי שאינו דומה ותובע מרחב ציבורי המותאם לו. יחד

עם מורכבות זו נראה כי קיימת זהות רמלאית המייצרת גאווה מקומית ותחושת שייכות המאתגרות את התושבים לפעול ולשנות.

בעיר מתקיימות פעילויות רבות המפגישות אנשים מתרבויות שונות, כך למשל במקומות העבודה, בשירותים העירוניים, בפעילות החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי, באירועי תרבות ופנאי ובזירות מפגש אחרות, עם זאת רק מעט מהפעילויות עוסקות באופן ישיר במהותו של המפגש התרבותי ומאפשרות דיאלוג נוקב וישיר אודותיו.

מהו דיאלוג קהילתי רב-תרבותי פורום מנהיגים?

"דיאלוג קהילתי רב-תרבותי פורום מנהיגים" הינו זירה קבוצתית של מפגש בין תושבי העיר רמלה המהווים דמויות משמעותיות בקהילתיהם התרבותיות ושל בעלי תפקידים בעיר. הפורום נועד להוביל באמצעות דיאלוג קהילתי חיים משותפים בעיר המותאמים לתושבים עם זהויות שונות. כיום הוא מונה כעשרים משתתפים מתוכם ארבע נשים. חבריו משתייכים לתרבויות ולזהויות שונות (מוסלמים, נוצרים ויהודים יוצאי בוכרה, אתיופיה אמריקה הלטינית, הודו ועוד). השתתפותם בפורום נעוצה במוטיבציה שלהם לקדם דיאלוג המושתת על יכולתם לייצג את צרכי קהילותיהם ולהעביר מסרים אל הקהילה וממנה. בפורום חברים בעלי תפקידים בעיר כמו סגן ראש העיר, מנהלי מחלקות בעיריה ומנהלי ארגונים מרכזיים כמו בית ספר.

המעגל הקרוב המלווה את הפורום כולל מנחה מקצועי של הפורום מקבוצת גבים, רכזת פורום מטעם מרכז הגישור ברמלה וצוות מוביל מטעם מרכז הגישור - מנהלת מרכז הגישור, יו"ר ועדת ההיגוי של מרכז הגישור, ראש צוות עבודה קהילתית ורכזת הפורום.

במעגל הרחב פורום הדיאלוג הקהילתי מתקיים הודות לתמיכת פדרציית קנזס באמצעות ג'וינט ישראל ותכנית "גישורים", תכנית מטעם וחסות השירות לעבודה קהילתית במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים בניהול עמותת מוזאיקה והמרכז הבין-תרבותי לירושלים.

הפורום פועל במסגרת מרכז הגישור ויישוב הסכסוכים בעיר במסגרת תכנית 'דיאלוג קהילתי' החל משנת 2009¹. תוכנית 'דיאלוג קהילתי' מציעה לקהלים שונים בעיר פעילויות של דיאלוג בין-תרבותי שנועדות לקדם את המשותף בין התושבים ולהגביר ביניהם את תחושת הקהילתיות. זוהי גישה דיאלוגית תכליתית החותרת לפתרונות קהילתיים למתחים, משברים ודאגות משותפות. מרכז הגישור הינו גוף נייטרלי אשר מעליו ועדת היגוי רחבה. הוא שייך מנהלתית למחלקה לשירותים חברתיים ואינו משויך לגורמים עירוניים אחרים.

יחד עם היות הפורום הגשמה של חזון מרכז הגישור ברמלה, קדמו להתבססותו שני מודלים אחרים בעלי ציביון מעט שונה, אך אשר היוו השראה ועוררו את ההכרה של הג'וינט כגוף

¹ במסגרת התוכנית לדיאלוג קהילתי ובשיתוף פעולה עם מרכז צעירים קשתות פועל גם פורום רב-תרבותי של צעירים שאינו מתואר במאמר זה.

תומך, כי בכל עיר יש לפתח מודל הידברות רב-תרבותי להתמודדות עם מצבי חירום. הראשון הוא מודל ממב"ת ליישוב סכסוכים בין-תרבותיים בערים מעורבות שפותח בעיר עכו (סבן, ויסקין ולוי, 2013) כתוצאה מאירוע אלים בעל השלכות טראגיות שכמעט ועורר "פיצוץ" בין יהודים וערבים. המודל השני הינו הפורום הרב-תרבותי בלוד שהוקם על ידי מרכז הגישור והדיאלוג בעיר ופעל בין השנים 2006-2010, בו היו חברים פעילים חברתיים ממגוון הזהויות בעיר לוד, בעלי תפקיד בעירייה ובעמותות יהודיות וערביות. בדומה לפורום שקם אחריו ברמלה, מטרתו של הפורום היתה "לאפשר לתושבי העיר להעלות סוגיות משותפות לסדר היום הציבורי, לקחת חלק בקבלת החלטות ולהשפיע קולם ולהשפיע על החלטות הנוגעות למרחב הקהילתי בו הם חיים." (מתוך נייר העמדה של הפורום בלוד, 2009).

חזון הפורום ברמלה כפי שהוגדר ב-2014 על ידי צוות ההיגוי:

"פורום מגובש ומוביל, היוצר היכרות והבנה של ובין הקהילות והתרבויות לצורך חיים משותפים טובים יותר בתוך הקהילות ובניהן. חברי הפורום מחויבים להיות ערניים ורגישים לסביבה, לאתר בעיות וליזום פתרונות בזמן הנכון, להיות אפקטיביים ומשפיעים. הפורום יהווה גוף מנהיגות קהילתי שיפעל לצורך קידום נושאים רב-תרבותיים וישפיע על סדרי העדיפויות בתוכניות קהילתיות בהיבט הבין-תרבותי."

באחד ממפגשיו הראשונים של הפורום התייחס אחד מחבריו לציפיותיו מהפורום וציין כי הפורום מיישם את המשפט הבא:

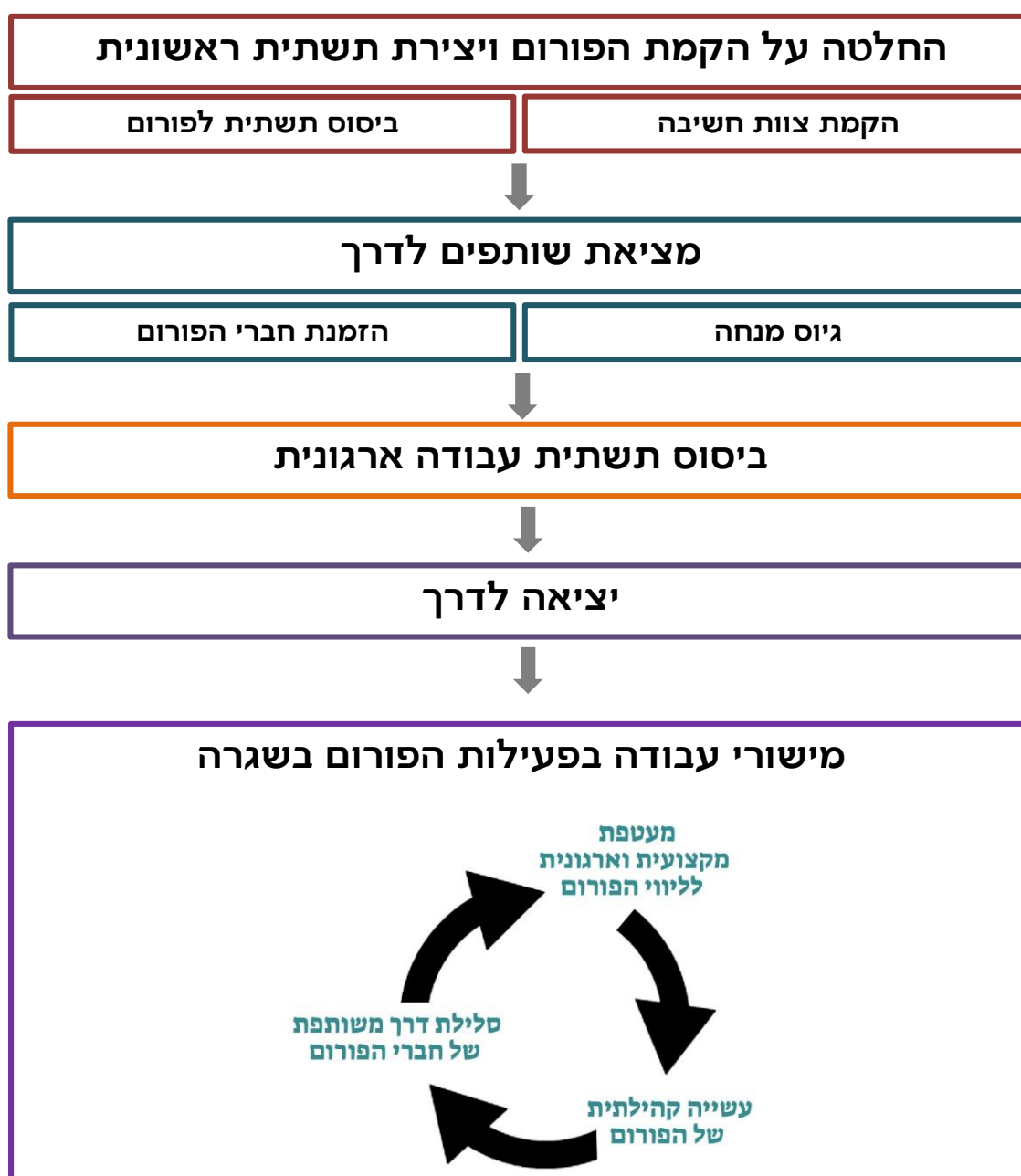
"רק מי שרואה את הבלתי נראה עושה את הבלתי יאומן" (חבר פורום, מפגש פורום ב-2010), ואכן במהלך השנים הבאות פיתחו חברי הפורום את היכולת להיות הסנסורים והווסתים של קהילתם, אלה אשר רואים נכחה וצופים את ההתפתחויות ופועלים בהתאם כדי להפחית ולמנוע קונפליקטים ומתיחויות.

במהלך השנים פורום המנהיגים עיצב את זהותו ודרכי עבודתו. הדרך לכך לא היתה חלקה וליניארית, אלא רצופה בהתמודדויות, מתחים ושאלות שהיו הן בתוך הפורום והן בקרב המעטפת המקצועית המלווה. בעמודים הבאים נתאר את תהליך ההקמה תוך ציון עקרונות שהתעצבו והתבררו במהלך השנים כדרכי עבודה של הפורום והומשגו כאן.

אבני דרך בהקמתו ובהתפתחות של הפורום

המודל המוצג הינו כרונולוגי בחלקו הראשון וכולל פעולות מקבילות בחלקו השני. הוא מתאר את סדר הפעולות שנעשו להקמת הפורום והפעלתו. עם זאת פעולות רבות המצוינות בו נעשו במקביל והפרו זו את זו. כך למשל שלב הלמידה על הקהילה התחיל עוד לפני הקמת הפורום והוא נמשך כל העת או מיקוד בנושאים לפעולה הינו שלב שחוזר על עצמו כאשר משתתפים מעלים נושאים חדשים המובאים לדיון בפורום.

מודל הקמה ופעולה של הפורום לדיאלוג קהילתי



בהמשך לתרשים המתאר את אבני הדרך בהתפתחות הפורום מתוארים להלן שלבי הצמחתו דרך עקרונות ותהליכי עבודה שהיו דומיננטיים. תאור זה מציג את התפתחות הפורום, את רוחו ותכניו כפי שהתהוו לאורך השנים.

(1) החלטה על הקמת הפורום ויצירת תשתית ראשונית

היוזמה להקמת פורום מנהיגים רב-תרבותי התאימה לרמלה בשל הגיוון התרבותי בה, היוצר מתח מובנה של חיים משותפים. המצע הארגוני המתאים לכך היה מרכז הגישור מפאת היותו גוף שמטרתו ליצור אקלים חברתי שישפר את המרקם החברתי בעיר ויאפשר פתרון סכסוכים מתוך הידברות והסכמות.

יוזמה זו התגבשה בעיקר בשל סכסוכים שהתלקחו במהירות בעכו, עיר-רב-תרבותית אחרת, והעירו את תשומת הלב לעלול לקרות גם ברמלה. האירועים האלימים בין יהודים לערבים ביום כיפור ולאחר מכן ארוע פלילי אחר בו נהרגה בשוגג אישה יהודיה מחנק בעקבות שריפה שפרצה באירוע. הארוע השני נעצר על סף "הפיצוץ" בזכות פורום רב-תרבותי שיועד לטפל באירועי חירום (להרחבה ראו: סבן, ויסקין ולוי, 2013):

אירועי יום הכיפורים האלימים שהתרחשו בעכו באוקטובר 2008, דרבנו להקמת קבוצת דיאלוג רב-תרבותי של מנהיגים אשר מבחינתי מטרתם הינה התערבות בשעת משבר. (בעל תפקיד, שותף בפורום)

א. הקמת צוות חשיבה:

בשנת 2008 הוקם צוות חשיבה המורכב מבעלי תפקידים רלוונטיים ברמה עירונית: יו"ר וועדת ההיגוי למרכז הגישור, ראש צוות עבודה קהילתית, מנהלת מרכז הגישור, רכזת ייעודית לפורום המנהיגים, וברמה ארצית: ג'וינט, תוכנית גישורים, משרד הרווחה והשירותים החברתיים). צוות החשיבה שדן בנושא קיבל החלטה על הקמת פורום ותכנן צעדי פעולה להקמת תשתיות מתאימות להקמתו. הוחלט כי יוקם פורום שייצג ככל האפשר את הגיוון התרבותי בעיר וכי ישבו בו באופן שווה מנהיגים מהקהילות ביחד עם בעלי תפקידים מרכזיים בעיר.

ב. ביסוס תשתית לפורום:

- תשתית פוליטית: שיתוף ויידוע של ראש העירייה ובעלי תפקידים רלוונטיים בתהליך המתוכנן וקבלת התחייבות להפעלת התהליך.
- תשתית קהילתית: למידה על קבוצות הזרות בעיר באמצעות מיפוי שנערך אשר זיהה את הקבוצות התרבותיות המרכזיות לסוגיהן, לרבות קהילות קטנות ופחות מוכרות. התהליך כלל גם קבלת לגיטימציה מהקהילות לגבי חשיבות התהליך דרך שיח על הציפיות ממנו ועל הנכונות לקחת בו חלק.
- תשתית מקצועית: למידת והתייעצות לגבי היבטים של דיאלוג קהילתי ומפגש בין תרבותי מאנשי מקצוע בתחום.

- תשתית כלכלית: תכנון כלכלי של תהליך העבודה וגיוס משאבים.

(2) מציאת שותפים לדרך

אתגר מרכזי וייחודי בפיתוח הפורום היה הרכבתו ממנהיגי קהילות תרבותיות ומבעלי תפקידים מרכזיים בעיר. איתור המנהיגים נעשה מתוך מיפוי הקהילות התרבותיות בעיר שכלל מפגשים אישיים עם דמויות מרכזיות שאותרו בקהילות לגבי בירור נכונותם להשתתפות כנציגי קהילתם בפורום. נערכו גם מפגשים עם בעלי תפקידים מארגונים וממחלקות בעיריה. בדרך זו נוצרה קבוצת עניין שהוזמנה למפגש הפתיחה בה הוסבר התהליך הצפוי ונערך תיאום ציפיות. כך נוצר גרעין קבוע יחסית, שעם השנים חלו בו מעט שינויים בעקבות פרישת אנשים וגם הצטרפותם של חדשים.

א. גיוס מנחה חיצוני מקצועי:

לתפקיד מנחה הפורום² אותר בעל מקצוע המומחה בתחום הגישור בכלל והגישור הקהילתי בפרט, בעל ניסיון רב בהנחיית קבוצות וביישוב סכסוכים. מנחה זה מנחה בקביעות את הקבוצה כל שנות פעילותה. לפני כל מפגש הוא ורכזת הפורום ממרכז הגישור משוחחים לשם התעדכנות וחשיבה על מהלכי הפורום. בתפקידו כמנחה הוא מתפקד באופן א-פוליטי ומקצועי. היותו חיצוני להתרחשויות בעיר ממקם אותו בעמדה לא מאיימת שאינה משויכת לשום גורם.

ב. הזמנת חברי הפורום:

חברי פורום המנהיגים הם חברי קהילות תרבותיות שזוהו בתהליך המיפוי ובעלי תפקידים בעיר, לרבות ממרכז הגישור העירוני. ניתן להצביע על מספר קווים מנחים שיצרו את המרקם האנושי בפורום:

- עבודה עם מנהיגים רוחניים, מקצועיים, פוליטיים וקהילתיים: הפורום מורכב ממנהיגות אזרחית שכוללת מנהיגות דתית ומנהיגות קהילתית, וכן ממנהיגות מקצועית. נוכחת בו גם מנהיגות פוליטית, אם כי הוא אינו מוגדר כפורום פוליטי ואף ממצב עצמו כנשמר מכך. הפורום מכוון לפעול בראש ובראשונה כפורום של תושבים, כאשר הגורמים העירוניים נרתמים לעשייה על פי הצרכים העולים בו. בתהליך ההנחיה מקפידים על כך שהגורמים העירוניים לא יתערבו בהחלטות פורום המנהיגים, אך יש באפשרותם לשאול שאלות פתוחות. בעלי התפקידים אינם חברי פורום אלא שותפים בו.³

² לתפקיד המנחה גויס עמרי גפן, מנכ"ל קבוצת גבים.
³ כל התמונות במאמר זה מפורסמות באישור המצולמים.



פורום המנהיגים מתארח אצל החברה המוסלמית
במתנ"ס קלור, מתנ"ס ערבי-רמלה 2015



מתארחים בכנס גישורים 2012: "מרכזי הגישור
והדיאלוג בקהילה על סדר היום החברתי"

בהקשר האזרחי הפורום אוסף לחיקו משתתפים מקבוצות תרבותיות בעיר, שהן קבוצות אתניות שאותרו בתהליך הלמידה על הקהילה. בפועל, המשתתפים הם מנהיגים מקבוצות זהות בעיר שלא פעם מצטלבות זו עם זו. לזהויות אלה מאפיינים ואינטרסים שונים, כך למשל קבוצות דתיות (נוצרים, יהודים, מוסלמים), זהויות לפי תפקידים ומקצועות שונים בעיר (חינוך, רווחה, משטרה, גישור), זהויות פוליטיות המחזיקות בתפיסות שונות לגבי ניהול העיר (תפקידי מפתח בעיריה, בארגונים עירוניים ומנהיגי קהילות תרבותיות) וקבוצות זהות אחרות בעיר שיש להן מאפיינים קהילתיים נוספים (מוצא, גיל, מגדר).

למרות שזהו מפגש בין אנשים שנושאים עימם בו-זמנית מספר זהויות שונות, המפגש הוא בעיקר על רקע המשותף להם. פעילותם הקבוצתית מאפשרת להם לחזק את המרכיבים המשותפים בלי להתעלם מהמבדיל ומהמייחד. מכאן יוצא כי המנהיגים אינם רק מנהיגי הקהילות שלהם, אלא בעצם היותם פועלים במשותף למען מצעים רחבים יותר, הם הופכים גם למנהיגי העיר כולה.

קיים גם עיסוק בנושאים סקטוריאליים כביכול בהם הפורום פועל סביב בעיה של קבוצה אחת, מתוך הכרה בכך כי מדובר בבעיה חברתית שעל כולם לקחת אחריות עליה, כגון שיטוט נוער בקהילה אחת או שיטור יתר נגד חברי קהילה אחרת. חברי הפורום מספרים כי מי שנשאר בקבוצה לאורך השנים הם אלה אשר הגיעו לפעול ולהשפיע:

בהתחלה היו פי שניים אנשים, אלה שבאו לשמוע הרצאה וללכת עזבו, נשאר
אלה שזה באמת יקר להם - אישית וקבוצתית. (מנהיגה קהילתית, חברת
פורום)

נציגות וייצוגיות חלקית: משתתפי הפורום אינם נציגים אשר נבחרו בתהליך דמוקרטי רשמי על ידי קבוצות הזהות אותן הם לכאורה מייצגים או מנהיגים. מספר החברים מכל

קהילה נקבע בהתאם לגודלה היחסי של קהילתם בעיר. רבים מהם בעלי ניסיון עשיר כמתנדבים וחלקן דמויות מוכרות בעיר בשל פועלם החברתי. ההזמנה לפורום היוותה עבורם הזדמנות למרחב השפעה נוסף בדרך חדשה.

על פי רוב מדובר בדמויות בעלות מעמד פורמלי או לא פורמלי, שהמאפיין המרכזי שלהן הוא יכולתן לחוש את הלך הרוחות בקבוצתם, להעלותו על סדר היום הציבורי ולגייס את קהילתם לפעילות. רובם נושאים בתפקידים בכירים בקהילתם (כגון: חאג', רב, ראש קהילה וחברי מועצה) בעלי תפקידים העושים עבודת שטח עם קבוצות זהות מסוימות (רכז קהילתי, רכזת קליטה, מגשר) וכן פעילים המעורים בקהילתם. דמויות אלה נקראו לפורום כשגרירי זהות ונשארו בו מתוך אמירה מהשטח כי הם מתאימים לכך. עם זאת אין המשמעות היא כי הם המנהיגים היחידים בקהילתם. הזמנתם לפורום נעשתה לאחר בירור עליהם ושיחות אישיות עימם, גם משום פוטנציאל הייצוגיות וההשפעה שלהם, אך גם בגלל המוטיבציה שהביעו ויכולתם לקיים דיאלוג "לא כדי להתנצח ולהטיח דברים" (חברת פורום). חלקם מציינים בפירוש כי הם יודעים מה הלך הרוחות בקבוצתם כיוון שהם דואגים לדבר עם אנשים בשטח ולהביא את קולותיהם למעגל הפורום, ובמקביל – גם להעביר מסרים. מדגיש זאת אחד מחברי הפורום:

אני לא נציג קהילה, אני חלק מהמתנדבים בעיר. יש ארועים שיכולים להגיע ממש להקצנה, למשל נכנסו לעיר גורמים קיצוניים שניסו לחמם את האווירה, הצלחנו לעצור את זה. אני מעביר את המסרים הללו למתנדבים שלי, מדבר איתם על זה, זה מוריד את גובה הלהבות. אנחנו עוד אפיק להעביר מסרים. מספיק שאתה שולח לקבוצות ווטסאפ שאתה חבר בהן מסר, אתה יכול להשפיע לחיוב ולשלילה.

למרות הידע והמחויבות של חברי הפורום, עדיין הם מייצגים רק באופן מוגבל את הקהילה שלהם. הרציונל ליכולתם המוגבלת לייצג נעוצה באחריות החלקית המשתמעת מכך, כפי שמסבירים זאת היטב עובדי מרכז הגישור. לפרשנותם, האחריות המוגבלת המשתמעת מכך היא המשמרת את היציבות של הפורום ומונעת שחיקה ותסכולים:

המחויבות הזו שהם לא נציגים של הקהילות (היא ש)לא שמים עליהם את האחריות. הם מייצגים את הקהילות שלהם אבל כל אחד מייצג את עצמו וזה מאד נוח. אנחנו לא עושים בחירות בקהילה, שזה קשור באחריות. זה לא נבחר ציבור' או כל נבחר אחר. הוא כן מייצג ואומר מה הרחשים שעוברים בתוך הקהילה, הוא מייצג קולות מסוימים בתוך הקהילה, אבל אין לו אחריות לכל הקהילה. אני מביא את הקהילה שלי לחדר כי אני יודע מה קורה שם, ואני לא לוקח אחריות על הפתרונות וגם לא על כל הבעיות. לא לוקח אחריות על ההתנהלות של הקהילה שלי. (בעל תפקיד, שותף בפורום)

אחד הפעילים מסביר את הדברים מנקודת מבטו, כאשר מדבריו ניתן גם ללמוד על הדרך העקיפה בה נעשה הקשר עם הקהילה:

אני ו(...) מצאנו פינה ומקום נכון להביא את הדברים שנובעים מהרגשה לא נעימה בקהילה שלנו, וה(מנהיג דתי) שלנו שומע את הדברים. הוא איש חכם, הוא יודע להעביר את המסרים הלאה לקהילה. יש לי פה גישה ישירה לראש העיר. היו קשרים לפני עם בכירים ואלה התחזקו עוד במסגרת הפורום. (מנהיג קהילתי, חבר פורום)

לפורום נקראו גם בעלי תפקידים הנושאים במשרות בכירות בעיר וכן מוזמנים בעלי תפקידים על פי הנושא הנידון כמו: מפקד תחנת משטרת רמלה, מנהל בית ספר, מנכ"ל העיריה וכדומה. כל אחד מהם הינו בעל השפעה בתחומו ויש להניח כי מסרים שעוברים בפורום מחלחלים לעבודתם ומוצאים תרגום מעשי. בהקשר ליכולתם לייצג את התחום מוסבר על ידי אחד מהשותפים לפורום כי:

בעבודה קהילתית צריך להבין כל הזמן את הפוליטיקה והדינאמיקה העירונית. הנוסחה שנבנתה פה של הליבה של הפורום הוא תושבים שהם מייצגים, אבל יש גם אנשי מנגנון מקצועי שהם נציגים ולא מייצגים. מפקד המשטרה הוא נציג ולא מייצג את עצמו. יש את כל הגורמים המשפיעים שהם יושבים יחד הם יכולים לעשות שינוי... צריך למצוא גם את הנציגים המקצועיים שיש להם יכולת להידברות.

מבחינת ייצוגיות יחסית בהתאם למספר וגודל קבוצות הזהות, נעשה ניסיון לזמן משתתפים מכל קבוצה, גם תוך התייחסות לגודלה היחסי בעיר. כלומר, מקבוצות זהות גדולות הוזמנו שניים או שלושה נציגים, שאחד מהם הוא חילוני והאחר דתי. עם זאת, בנקודת הזמן הנוכחית מורגש תסכול מפאת חוסר השוויון בין קבוצות הזהות, כפי שמסבירה זאת שותפה לפורום:

יש קצת קושי בגיוס דמויות מתוך הקהילה (היהודית) הותיקה. קיימת נשירה כל אחד מסיבותיו. יש דמויות שמתמידות כבר תשע שנים כרגע אין איזון אך אנו נמצאים בתהליך של צירוף חברים חדשים.

מנהיגות ממתנת: הקריטריונים שהוזכרו להזמנת המשתתפים מלמדים על תכונותיהם, ובמיוחד על יכולתם להפתח לדיאלוג במקום לפעול בדרכים מתלהמות ולא מתפשרות. חלק מהמשתתפים הינם מסיימי קורס גישור אשר הפנימו את השפה הגישורית המחברת, המבררת ואשר נמנעת מקיצוניות. חלקם מתנדבים במרכז הגישור, מרגישים שמייצגים אותו, חשים שייכות אליו ונכונים להפיץ את מסריו. כך למשל משתף אחד הפעילים במרכז וחבר פורום:

אני אישית אהבתי לפרסם את המרכז (גישור) כי לא כל דבר אפשר לפתור באמצעות משפט. הצלחנו להביא אנשים לגישורים במרכז. סכסוכים אלימים בין צעירים שנודע לי עליהם - שתי קבוצות ערבים ויהודים הבאנו אותם לפה בתאום עם המשטרה (ומנהלת מרכז הגישור) לתהליך קדם. בסופו של דבר הגישור עצמו לקח כחודש ימים. בסוף כשנפתר הסכסוך הבאתי את המשפחות של הנערים למרכז שיכירו. זה נותן לי גאווה, שייכות התרגשות. (מנהיג קהילתי, חבר פורום)

במהלך מפגשי הפורום מעביר מנחה הפורום כלים וגישות גישוריות ודיאלוגיות המבוססות על הקשבה עמוקה ומתן כבוד לדעות ולרגשות זה של זה. ההתנסות בפרקטיקה זו של סובלנות והקשבה מקדמת גם את היכולת של חברי הפורום להיות הסנסורים של קהילתם ושל העיר כולה בהיותם דרוכים לרחשי הלב של הקהילות השונות. בפעילותם הם משמשים גם כווסתים בהיותם מכוונים ומסדירים דינאמיקות קונפליקטואליות תוך שאיפה לפתור בעיות, לעצור סכסוכים בעלי פוטנציאל הסלמה ולהשתית תחושת חוסן ולכידות. במנהיגותם הם מהווים דוגמה אישית למתינות והרגעה והם מפתחים תגובות ופעולות שיבטאו זאת.

גיוון ושונות כמפתחות להצלחה ולא כמקור לבעיה: מורכבותה של רמלה נתפסת כנעוצה בגיוון התרבותי בה ובפרט בחיים המשותפים בין ערבים ליהודים. הפורום מוכיח כי עבודת הידברות על השוניות בה היא דווקא המקור להצמחתן של פתרונות המבנים את חוסנה של הקהילה. הדיאלוג הבין תרבותי בקהילה יוצא מתוך נקודת הנחה כי ניגודי אינטרסים, סכסוכים, ויכוחים, מתחים וקונפליקטים הם חלק מהחיים. אומנם הם מקור לקושי, חסימה ועיכוב, אך דווקא מתוכם ניתן למצוא נקודת כוח, חוזק וחיבור. במסמך המפרט את רציונל הפורום טרם הקמתו מוסבר כי:

רציונל:

מתוך ההכרה במורכבותה התרבותית של העיר רמלה על מגוון הדתות, התרבויות והעדות שבה, אנו מחפשים שותפים, בני התרבויות השונות בעיר, להוביל תהליכי פיתוח קהילה ולשותפות בתהליכי קבלת החלטות ועשייה משותפת לרווחת העיר כולה.

מטרת התכנית:

הקמת גוף אופרטיבי שיתמודד עם נושאים וקונפליקטים רב תרבותיים באמצעות הגדרת הצרכים המשותפים וביצוע הפעולות הנדרשות. הגוף יורכב מתושבים, עובדי עירייה ואנשי מקצוע ויהיה אחראי על בנייה ויישום של דיאלוג קהילתי שיכבד את צרכי התרבויות והזהויות השונות ברמלה.

התנהלות חברי הפורום כלפי הציבור מהווה דוגמה אישית כיצד ניתן לפעול יחדיו ודווקא סביב נושאים כואבים. באופן זה המילה סובלנות הופכת מסיסמה לדרך התנהלות שיש לה

עקרונות פעולה, מחירים ויתרונות. הפורום מלמד דרך התנהלותו וההצהרות שהוא מוציא כי קיימים מכנים משותפים ומטרות דומות סביבן נכון להתאחד. בהקשר לנושא זה ראוי לציין את המהלך שעשה חבר פורום שהוא מנכ"ל עמותת חינוכית, אשר הביא חברים מהפורום לדבר בבית הספר בלימוד הנושא השנתי "האחר הוא אני".

(3) ביסוס תשתית עבודה ארגונית

יצירת מבנה ארגוני שיקדם מסגרת עבודה קהילתית דיאלוגית לאורך זמן דרש איתור כוח אדם מתאים ועיצוב מערך ברור של פיתוח, ארגון ובקרה בין הגורמים הארגוניים השונים המעורבים בתהליך. שלב זה החל לפני פתיחת הפורום וממשיך להתעצב ולהתעדכן במשך השנים והוא כולל את ההיבטים הבאים:

תיקצוב הפורום: הפורום נתמך כלכלית מתרומות של פדרציית קנזס, המממנת פרויקטים נוספים בעיר, המועברות באמצעות ג'וינט ישראל ועמותת מוזאיקה. בהתאם לכך הוא מחויב להם בדיווחים תקופתיים ובעמידה ביעדים שהוצבו. תיקצוב נוסף מגיע מהעירייה, משרד הרווחה ושיקום שכונות. תקציבי הפורום מנותבים לתחזוק כוח אדם: רכזת הפורום (60% משרה), תקציבי פעולה להנחייה ופעילות הפורום (ימי גיבוש, הדרכה לצוות וכדומה).

יו"ר פורום וצוות מוביל: בראש הפורום עומד יו"ר הפורום אשר נבחר על יד המנהיגים התושבים. יו"ר הפורום נוכח באופן קבוע במפגשים, הוא שותף לכתיבת תוכנית העבודה השנתית ומסייע לקדם יוזמות שעולות מתוך המפגשים, והוא אינו מחזיק בסמכויות יתר בתהליכי קבלת ההחלטות. את הפורום מלווה צוות מוביל שכולל את יו"ר פורום מנהיגים, יו"ר ועדת ההיגוי של מרכז הגישור, ראש צוות עבודה קהילתית מנהלת מרכז גישור ורכזת דיאלוג קהילתי.

הגדרת תפקיד של רכזת פורום, ה"דבק" של הפורום: במהלך שנותיו ליוו את הפורום שתי רכזות אשר מאופיי פעילותן ניתן ללמוד על התפקידים שהן מילאו עבור הפורום. רכזת הפורום הראשונה, שהיתה ערבייה מוסלמית, ודיברה בשתי השפות, ניחנה ביכולות אפקטיביות של תקשורת והנעה ולזכותה נזקפים תהליכי איתור ואיסוף חברי הפורום ועיצובו בשנותיו הראשונות. היא זכתה לאמון רב ופעלה מתוך להט לקדם את פיתוח הפורום.

גם רכזת הפורום הנוכחית זוכה לאמון הן מצד חברי הפורום והן מצד מעסיקה. בזכות יכולותיה ניתן לה כר פעולה רחב המאפשר לה לנווט את דרכה בין בעלי העניין השונים בפורום ובעיר בכלל. הרכזת היא יהודיה חרדית בת העיר, דוברת עברית, מבינה ערבית, מכירה אנשים מרמלה שנים רבות ומצויה בהתרחשויות בעיר. ניכר כי היא מכירה היטב את המשתתפים ואת דפוסי הפעולה שלהם, את הקודים הפנימיים, מצויה בדינמיקות פנים-

עירוניות ובין-קהילתיות ומכירה שיקולים בקבלת ההחלטות בנושאים הקשורים לפורום. מידע זה ויכולתיה לא להוות איום, לנווט ולהוביל תהליכים בין המפגשים הפורמליים, מאפשרים לה להחזיק את המרחב המורכב, לקדם את הפורום ולשמר את המשתתפים בו. מיומנויות רכות של הקשבה, סובלנות והתאמה תרבותית, כמו גם מתן עצה ועידוד אסרטיבי לכיוון מסוים, יוצרים את היכולת ליצור תהליך קבוצתי בין המפגשים, לעיתים גם ללא מפגש פנים אל פנים. חברי הפורום רואים בה את ה"דבק" המחבר את האנשים זה לזה באמצעות החיבור למטרות המשותפות.

רכזת הפורום יודעת לשמור מידע אישי ונראה כי גם מבינה כיצד נכון לפנות לכל אחד מהמשתתפים, בהתאם לאישיותו, מעמדו בקהילה ותפקידו. היא משדרת כבוד רב, ענווה ואמונה ביכולות משתתפי הפורום. במהלך השנים חברי הפורום פונים אליה מיוזמתם ומשתתפים ביוזמות ובמחשבות, ורואים כי פניותיהם מקבלות מענים. במקביל פונים אליה גם גורמים עירוניים המכירים בידע אשר ברשותה.

הנחיה חיצונית, הובלה פנימית: כאמור הנחיית הפורום נעשית כל השנים על ידי מנחה מקצועי המומחה בתהליכי דיאלוג, גישור ושותפויות בקהילה. למנחה תפקיד משמעותי באסטרטגיה הקבוצתית המאפשרת את הדיאלוג ואת המיקוד במטרות, בהשתתפות כללי דיאלוג והשגחה עליהם, בהמשגת התהליכים ובשמירה על הפרטים בקבוצה כך שיחושו מוגנים ובטוחים לומר את אשר על ליבם. רכזת הפורום אינה לוקחת חלק בהנחיה אך מעורבת משמעותית בתכני המפגשים.

מרכז הגישור כמובן גם מספק מעטפת מקצועית באמצעות יו"ר ועדת ההיגוי למרכז הגישור רכזת דיאלוג קהילתי, מנהלת מרכז הגישור, ראש צוות עבודה קהילתית והמחלקה לשירותים חברתיים. זוהי מעטפת יומיומית של אנשי מקצוע בתחומי הגישור והקהילה הזמינה להתייעצויות וסיוע בפתרונות מיידיים. כיוון שמרכז הגישור ברמלה מחובר לתושבים ממגוון קבוצות זהות יש לו את היכולת להתכוון היטב לרחשי הקהילה.

ליווי מקצועי נוסף ניתן לצוות מרכז הגישור מטעם תוכנית "גישורים" שהינה תוכנית לאומית המתמחה בתהליכי גישור, דיאלוג ובניית הסכמות בקהילה. התוכנית מלווה את התפתחות הפורום מראשיתו בייעוץ, הכשרה והדרכה בעת הצורך. גם ארגון הג'וינט מעורב בתהליך ותורם הדרכה, הכוונה ובקרה בעת הצורך. התהליכים המקצועיים מאופיינים ביכולתם לפעול בכשירות תרבותית מתוך תודעה פוליטית כי המרחב הדיאלוגי אינו נייטרלי ולא יהיה כזה (אגמון-שניר ואחרים, 2004).

יחד עם ההנחיה המקצועית הובלת הפורום הינה פנימית – כלומר מוכתבת על ידי ההחלטות של חברי הפורום, מתקדמת בקצב שלהם ומתוך הכוחות שלהם. אחזקת

המרחב על ידי אנשי המקצוע המוזכרים לעיל וקביעת צביונו על ידי המשתתפים הינה מאפיין של תהליכי דיאלוג קהילתיים הנתמכים על פי רב בשילוב זה.

נכונות לשיתופי פעולה חדשים: הרכב הפורום והפעילויות שמתפתחות ממנו מזמנות חיבורים חדשים במרחב העירוני. ברמה הארגונית נכונות ופתיחות מצד האנשים המייצגים את הארגונים השונים היא קלף מפתח להצלחת הפורום. נכונות לעבוד באופן הוגן ושוויוני, לחלוק מידע ולקבל החלטות יחדיו הינם חלק מהתשתית שהתהוותה עם הזמן. אותו הדבר נכון לגבי חיבורים שנעשו בין מנהיגי קהילות מדתות שונות ומוצאים שונים. חיבור נוסף ומאתגר ביותר הינו בין בעלי התפקידים למנהיגי הקהילות המחזיקים במוקדי עוצמות שונות בקהילה, סמכויות ואחריות שונה. אחד החברים מציין למשל לטובה את המשטרה שמגלה פתיחות לקשרים עם הקהילה:

המשטרה כגורם חיצוני, מנחילה אוירה של שיתוף, חשיבות, שיח פתוח, ומכירה בחברי הפורום כגורמים משמעותיים בקהילות. (חבר פורום, בעל תפקיד)

מינון מותאם ואפקטיבי של הקדשת זמן: פגישות הפורום מתקיימות בתדירות של מפגש כל כשישה שבועות. בעיתות משבר יתקיימו גם פעילויות תכופות יותר ולחליפין לעיתים ירד מינון המפגשים. היכולת להשתייך, אך מבלי להקדיש לכך זמן רב, מאפשרת לשמר את נוכחות המשתתפים. עם זאת, לעיתים דווקא נידרשת השקעת זמן לצורך קידום נושא, כגון השתתפות מספר חברי פורום במפגשי עבודה עם גורמים מהמשטרה כדי לתכנן תוכנית התערבות למיגור האלימות בקרב בני נוער בעיר.

לחברי הפורום קבוצת וואצאפ באמצעותה הם מעדכנים זה את זה בסוגיות קהילתיות הנדרשות למענה מיידי. השתתפות זו כמעט ואינה גוזלת זמן והיא יעילה ביותר. לדוגמה: עירנות של חבר פורום לכך כי החג עיד אל פיטר יהיה ביום רביעי שהינו יום שוק עירוני אליו מגיעים מכל הארץ. חבר הפורום התריע כי לרגל החג קולות המואזין יוגברו, ובאיזור המסגד הגדול, הסמוך לשוק יהיה עומס של מתפללים. בעקבות המידע העירייה הוציאה עדכון לתושבי העיר אודות החג ומוקדי עומס אפשריים סמוך לשוק והמשטרה נערכה בהתאם.

מסגרת קבועה ושמירה על כללים משותפים: שימוש במסגרת קבועה וברורה מעניקה יציבות וודאות. במשך שנים הפורום מתקיים במתכונת קבועה של מפגשים מבחינת תדירות, משך מפגש, מנחה קבוע ועוד. כיוון שהפורום אינו מחייב נוכחות, אם קורה ומשתתף מחסיר מספר מפגשים, תיבדק עימו באופן אישי סיבת אי הגעתו.

מיומו הראשון של הפורום הובהרו בין משתתפיו כללים משותפים שיאפשרו להם להתקיים כקבוצה בטוחה ואתית המאפשרת גם התמודדות עם נושאים מכאיבים ומכעיסים. כללים אלה נשמרים ומתחדשים בעת הצורך, כך למשל השמירה על סודיות, כבוד הדדי, הקשבה

עמוקה, גילוי נאות, מעבר משיח של צרכים ואינטרסים לשיח של הקשבה, המנעות משימוש בטלפונים ניידים, המנעות משיחות בין אישיות במעגל.

(4) יציאה לדרך

מפגש פתיחה: בשנת 2009 התקיים מפגש הפתיחה של פורום המנהיגים הרב-תרבותי. למפגש הוזמנו כל המשתתפים שאותרו והביעו נכונות להשתתף בתהליך. המפגש התקיים במרכז הגישור העירוני והוא כלל ברכות, הרצאה על דיאלוג קהילתי ושיח בין המשתתפים. חשיבותו של המפגש היתה נעוצה בברכת הדרך שניתנה לו מראש העיר (למרות שלא נכח במפגש) ובדיאלוג הראשוני שהתקיים בין המשתתפים לגבי שאיפותיהם בנושא. רוח המפגש היתה חגיגית ומרגשת כיוון שההתכנסות המשותפת של הרכב המשתתפים לא היה מובן מאיליו כלל. כבר במפגש זה ניתן היה לחוש את המכנה המשותף – את האיכפתיות המשותפת של המשתתפים כלפי מצב העיר. לאחר שלב זה החל הפורום במפגשיו ויצא לדרך של היכרות וגיבוש, למידה ועשייה.

מסע אל אי וודאות: את ההזמנה לכינוס הראשון של הפורום פתח הציטוט הבא:
...הִרְהָרָה עֲלִיסָה וְהַמְשִׁיכָה: "תֹּכֵל לֹמֵר לִי, בְּבִקְשָׁה, בְּאִיזוֹ דֶּרֶךְ עָלִי לָלֶכֶת
מִכָּאן?" "הַדֶּבֶר תִּלְוִי מְאֹד בְּמָקוֹם שְׂאֵלִיו אֶת רוּצָה לְהִגִּיעַ," עֲנָה הַחֶתּוּל. (עליסה
בארץ הפלאות, לואיס קרול. הזמנה למפגש ראשון של הפורום, 2008)
ובפגישת ההכנה של צוות ההיגוי לפורום זה הודגש כי:

בפגישת הפורום יודגש כי האחריות על התהליך ועל משמעות התהליך נמצאת
אצל החברים בפורום. הפורום יגדיר את מטרותיו תוך כדי תהליך העבודה ובכלים
של דיאלוג בין השותפים. יובהר כי בשלב הראשון תהיה עמימות ואי ודאות באשר
לכיווני העבודה. (מתוך: סיכום דיון בנושא הפורום הרב-תרבותי 24/11/08)

ברוח עקרון זה שאינו חושש מאי-הוודאות ומאמין ביכולת משתתפי הפורום לקבוע את
מטרותיהם ולנווט את פעולותיהם, צומחות פעולות הפורום. כפורום המושתת על עקרונות
של דיאלוג עמוק בין שותפיו, חשובה היכולת של המשתתפים להעלות בפתיחות נושאים
ולשנות בהתאם את סדר היום. הרגישות לצרכי השטח משמעה עבודה בעמימות ובגמישות.
עם זאת, על מנת לא ליצור תהליכים דיפוזיים המשתנים תדיר קיים גם רצף מתוכנן של
תוכניות עבודה קהילתיות המבנות המשכיות ברורה.

בערב המכונן של פתיחת הפורום הודגש בהרצאת הפתיחה כי מהותו של תהליך דיאלוג
קהילתי הינה יציאה למסע קהילתי לא ידוע אשר במקביל אליו מתפתח מסע אישי. הודגש
כי הדיאלוג בין המשתתפים מחדד את הרב גוניות הקהילתית וכי הוא המפתח למסע לא
ידוע זה. ההעמקה של הקהילה למחוזות החשובים לה מאפשרת הרחבה של העצמי אשר

נחשף לשונה ממנו, משכלל את התמודדותו עם קונפליקטים ומתפתח מתוך העשייה. הרחבת העצמי מתרחשת מתוך היכולת להכיל בדיאלוג מסרים ורגשות של האחר שלא הכרנו בקיומם קודם לכן.

למידה על העיר: מתחילת דרכם כקבוצת פעולה חברי הפורום משקיעים זמן בלמידה הרלוונטית לפעילותם. למידה זו מאפשרת להרחיב את ההבנה על הקיים מתוך מספר נקודות מבט ולשנות סטיגמות ותפיסות מוטעות.

(1) למידה על הקהילות בעיר: העמקת ההכרות בין הקהילות נעשית לאורך השנים באמצעות אירוח של הפורום על ידי נציגי הקהילה. הפורום התארח למשל אצל הקהילה האתיופית, גרעין תורני, שכונה של תושבים ערבים, קהילה נוצרית אורתודוקסית והקהילה הבוכרית.

(2) למידה לקראת פרויקטים בהתאם לנושא: חברי הפורום ערכו מיפוי הפעילויות העוסקות בתחום החיים המשותפים עבור תושבי רמלה בכדי להבין איזה אוכלוסיות מקבלות מענה בהקשר זה, ולאתר חפיפות וחסרים. הלמידה כללה פגישות עם גורמים שונים בעיר הפועלים בהקשר הרב-תרבותי ובאמצעותה זוהו עשרות פעילויות עירוניות. במסגרת ההתמקדות בנושאי חינוך והתכוננות לעבודה עם נוער נערכה למידה על פעילות עירונית הקיימת בנושא. בנוסף יצאו חברי הפורום לסדרה של סיורים "ציפורי לילה" בשכונת גן חקל, במהלכם פגשו בני נוער, הציגו להם את עבודתם בפורום ושמעו מהם על החיים שלהם בעיר. בהקשר לנושאים הנבחרים גם נעשית למידה באמצעות מומחים-אורחים על סוגיות רלוונטיות.

למידה התנסותית של עקרונות ומיומנויות בדיאלוג קהילתי: דיאלוג קהילתי מושתת על עקרונות של דמוקרטיה עמוקה ובין תרבותיות עמוקה ועל מיומנויות כמו הקשבה, הידברות הדדית, חוסר שיפוטיות ופתרון קונפליקטים (אגמון-שניר, אנגל ושבאר, 2004). במהותו עומדת היכולת לנוע מעמדה אישית למבט ציבורי שלוקח אחריות על בירור ומציאת פתרונות (shemer, 2014). חברי הפורום למדו עקרונות אלה ובעיקר הם מתנסים בהם במפגשים המשותפים, בסיוע ההנחיה המקדמת דיאלוג שוויוני ביניהם. לדוגמה, המנחה דואג כי החלטות יתקבלו בהצבעה ונותן מקום שווה לנושאים שמעלים המשתתפים, בין אם זה בעל תפקיד בכיר או תושב פעיל.

אחד מחברי הפורום מפרט:

אי אפשר להגיד שהכל טוב ויפה בעיר, אבל למדנו להציג את הבעיה, להגדיר את הבעיה ולפתור אותה. זה המון. לא שומרים בבטן עד שמתפוצץ, באים לכאן מתאספים כשיש בעיה, פותחים את המעגל ופותרים, לא מאשימים אחד את

השני אלא חושבים איך למצוא דרכים לפתור את הבעיה. (מנהיג קהילתי, חבר פורום)

בתחילת דרכו של הפורום אשל ובנבניסטי (2013) מצאו כי עקרונות הדיאלוג הקהילתי מיושמים ברובם אך אינם מתקיימים במלואם ובאופן יציב. כך למשל הן מצביעות על הצורך בחיזוק הסולידריות החברתית או בהעמקת ההבנה של חוסר הנייטרליות של המרחב הציבורי. משיחות עם חברי פורום ניתן להתרשם כי הם המשיכו לפתח ולהיטיב את העשייה הדיאלוגית ובעיקר כי מתרבות הדוגמאות לתוצאות שונות שהושגו בעקבות הפורום.

(5) מישורי עבודה בפעילות הפורום בשגרה

שלושת מישורי העבודה שיתוארו להלן ממשיכים להתפתח באופן מקביל זה לזה ומאפשרים יחדיו את פעילות חברי הפורום:

(א) סלילת דרך משותפת של חברי הפורום

תוך כדי היציאה לדרך ובמשך כל שנות הפעילות מתגבשות דרכי עבודה משותפת והסכמות עקרוניות בין חברי הפורום על כיווני פעולה ומרחבי התערבות.

חלומות מציאותיים: מהותו של הפורום הינה היכולת לעבוד עבור כלל קהילת תושבי רמלה ולמלא חללים שמוסדות העיר והארגונים האזרחיים האחרים אינם ממלאים. בחירת מטרות הפורום ותכנון תהליכי העבודה מבטאים מצד אחד חלומות ותקוות לפתרון בעיות עמוקות וממושכות, ומצד שני מבטאים בחירה בנושאים קונקרטיים ומעשיים שניתן להגיע בהם להצלחות. בשנתו השניה של הפורום התמקדו חבריו בשכונה שתושביה ערבים בעקבות הצרכים הרבים שהתגלו בה לעומת המחסור במענים. הם הציבו מטרות מדידות ועמדו בהן: מציאת פתרונות לפעילות בלתי פורמלית לבני הנוער בשכונה, הענקת כלים מקצועיים וסדנאות לצוות הגיל הרך והרחבה והתאמת הפעילות לצרכי הקהילה במתנ"ס הערבי (מתוך דיווח תוכנית דיאלוג קהילתי 2010-2011). בסיום שנת הפעילות התברר כי גבר האמון בפורום המנהיגים, תחושת הקיפוח פחתה ובמקביל עלתה מעורבות העיריה בשכונה. בנוסף, הוקם פורום גננות בו הועברו השתלמויות בנושא עבודה עם הורים ופעמיים בשבוע מופעל מענה לבני נוער אליו מגיעים עשרות מהם.

עירנות! דריכות, זמינות ומהירות חברי הפורום פיתחו את הכושר להיות עירניים למצבים מקומיים ולאומיים שעלולים לייצר הסלמה, לעורר חוסר סובלנות ואלימות. תגובתם לאירועים כמו רצח או אירועי סכינאות נעשו במהירות דרך רשת קשר והתארגנות לדיאלוג ביניהם, לנקיטת עמדה או להיערכות מקיפה מותאמת למצב. זמינות גורמים מקצועיים שותפים (כמו משטרה ועירייה) ומהירות התגובה מוזכרת על ידי החברים

כמאפיין מוערך ביעילותו ולא שיגרת. לשם כך גם רכזת הפורום נגישה מאוד ומרכז הגישור ערוך להגיב כפי שמגדירים עובדיו "אנחנו עובדים 24/7". התגובותיות התבטאה למשל לרצח על רקע לאומני ביישוב אחר או לאלימות מקומית בין בני נוער. חברי הפורום מתרגמים ומפרשים פעולות אלה ומבררים מה ביכולתם לעשות כדי למנוע החמרה. כך למשל קריאתם להמשיך לפעול בדרכי דיאלוג ושלום בתקופה של התגברות המתח בין יהודים וערבים:

אנו חברי דיאלוג קהילתי רב-תרבותי, פורום מנהיגים, קוראים לתושבי העיר רמלה ומבקשים לגלות אחריות ואיפוק, תוך הרחקת המתלהמים האלימים מחרחרי הריב והמדון והימנעות מפעולות שעלולות לפגוע במרקם היחסים הטוב הקיים בעיר בין יהודים לערבים. (הצהרה לעיתונות, אוקטובר 2015)

מיקוד במשותף: הפורום כולל משתתפים שרב המבדיל ביניהם על השונה. יחד עם הדיאלוג הגלוי מתנהל (ולעיתים אף מנהל את הפורום) דיאלוג סמוי. יש תכנים שאינם נאמרים כמו מישקעים בין-קבוצתיים, סטיגמות, הכללות, מאבקי כוח ויוקרה, חוסר סובלנות, אינטרסים קבוצתיים ואישיים וחששות. האומץ להשתתף בקבוצה שליבתה היא התמודדות עם מתחים וקונפליקטים, מתאפשר מתוך אמונה עיקשת שיש גם משותף ודומה. ההנחיה המקצועית הממקדת בעיסוק בטוב המשותף, הרחבתו והתאמתו מתוך הסכמות מאפשר לקבוצה להיות פרו-אקטיבית ואופטימית. אחד ממשתתפי הפורום מודה כי לכל אחד יש את האינטרס שהניע אותו להצטרף:

ההיכרות שוברת סטיגמות, חומות, כשיש היכרות כולנו באים מתוך אינטרס...
ההיכרות פה מחזקת את היכולות שלי להיות אפקטיבי, לבוא לידי ביטוי. (מנהיג קהילתי, חבר פורום)

בהמשך דבריו הוא מספר עד כמה ההיכרות עם חברי הפורום משמעותית עבורו ומאפשרת לו לקדם את מטרותיו וגם מזמנת בידיו את האפשרות לסייע לאחרים ביוזמות שלהם. מעניינת הדוגמה אותה נתן על היכולות הבלתי פורמליות של פורום, בה הוא משתף כיצד הסתייע בפורום לפרויקט של בנו:

הבן הקטן שלי היה רכז הדרכה ב(....). הוא היה במצוקה... שאין לנו חונכים דוברי ערבית. התחלנו לעשות תהליך, פניתי לחברי הפורום הערבים אחרי פגישת פורום, ככה הצלחתי לגייס מתנדבים ערבים. יש לנו פה חבר שיש לו עמותה שעוסקת בחינוך, הוא ניתב אנשים שהיו צריכים לתת שעות לטובת הקהילה לתנועה. בטקס האחרון 40% מכלל הילדים היו מהמגזר הערבי.

העיסוק במטרות שיש בהן מן המשותף מאפשר למצוא עם הזמן עוד משותף שכן הפעילות הקולקטיבית מפגישה גם ממדים אישיים קרובים, מדגישה את הזהות הרמלאית

המשתתפת, ומפתחת איכפתיות וסולידריות. יש לציין כי אומץ זה הינו גם של בעלי התפקידים אשר בוחרים בדיאלוג שמשמעו גם לשמוע ביקורת, לפעול בשותפות ובשיויוניות, להתנהל בייתר שקיפות וכנות, לחשב מחדש סדרי עדיפויות וליצור שינויים מותאמים.

בחירת סוגיות להתערבויות רלוונטיות לקהילה ואשר משמעותיות עבור חברי הפורום: עם השנים התגבשה ההבנה כי חשוב שחברי הפורום יפעלו למען נושאים שבנפשם, גם אם הם קשים יותר וכרוכים בשיחות קשות ובפעילות רבה. על הנושאים להיות נחוצים לקהילה, כלומר בעלי תפוקות שיצרו שינוי חיובי עבור הקהילה. מלבד הנושאים שנבחרו לטיפול, חשוב לציין כי חלק מחברי הפורום מתנדבים גם בפעילויות ציבוריות נוספות ונרתמים לעזרה כשצריך כמו בסיירת תיקונים או סיוע במשאבים למשפחות במצוקה. כפי שהגדיר זאת שותף פורום שהוא עובד עיריה: "טלפון אחד והם יתגייסו לכל דבר קהילתי".

(ב) מעטפת מקצועית וארגונית לליווי הפורום

במהלך השנים התעצבו עקרונות ודרכי פעולה לתחזוק המשימתי והחברתי של הפורום. תחזוקה זו, שחלקה הרב נעשה מאחורי הקלעים, מאפשרת לחברי הפורום לקיים ביניהם את שגרת המפגשים והפעולות. הליווי נסמך על המסגרת הארגונית שהשתתה בשלב של התווית מסגרת העבודה מבחינת מקורות כספיים, שותפים ומבנה ארגוני.

ליווי מקצועי: גורמים שונים מלווים את הפורום מתחילתו ומספקים לו תשתיות שונות. בין הגורמים מתנהלת לרוב תקשורת ישירה, שקופה ומלאה והם אף תומכים זה בזה. מראשיתו של הפורום את ההנחייה המקצועית הישירה של מפגשי הדיאלוג ואת פיתוח עקרונות היסוד להפעלתו מספקת קבוצת גבים. מנחה הפורום מלמד, ממחיש ומאפשר קיומו של דיאלוג ומסייע בתכנון תהליכי התערבות בהתאם לצרכים שעולים. מרכז הגישור של רמלה, מתוכו פועל פורום המנהיגים, הינו התשתית הבסיסית לפעילות הפורום ככזה העוסק במניעת הסלמות, פתרון קונפליקטים ופיתוח קהילתי. חלק מחברי הפורום קשורים למרכז הגישור כמגשרים המתנדבים בו או לוקחים חלק בפעילויות אחרות שלו. מנהלת מרכז הגישור הינה שותפה לפורום ומתוקף תפקידה פועלת בהתאם לסוגיות העולות בו.

רכזת הפורום מלווה על ידי צוות היגוי הפועל בשיתוף פעולה הכולל את יו"ר הפורום, יו"ר ועדת ההיגוי למרכז הגישור מנהלת מרכז הגישור וראש צוות עבודה קהילתית אשר תומכים בה, מכוונים, מייעצים ומסייעים לכך שפורום יממש את מדיניות מרכז הגישור בנושאי דיאלוג קהילתי.

תוכנית "גישורים" ביחד עם הגוינט מספקת גב מקצועי לגבי עבודה קהילתית, עבודה כשירה תרבותית, אקטביזם בערים מעורבות ופעולות של יישוב סכסוכים ודיאלוג קהילתי. מעבר למעקב רציף המלווה בהתייעצויות נקודתיות התוכנית מספקת הכשרה הרלוונטית לפיתוח הפורום בה נטלו חלק מנהלת מרכז הגישור ורכזת הפורום. בתקופות של עמימות בתפקוד הפורום סיפקה התוכנית הדרכה למרכז הגישור שאיפשרה לבחון מחדש את מטרות העבודה ולהתוות בהתאם תוכנית לכיוון הפעילות והיערכות מותאמת אליה. בתשתית המקצועית נוכח גם השירות לעבודה קהילתית ממשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, אשר מוליך קו מקצועי המעודד תהליכי הידברות ופיתוח קהילתי הנעשה בהסכמות ומתוך שותפויות ותהליכים בין תרבותיים המכירים בצרכים הנובעים מהשונות התרבותית.

עיגון במרחב הפוליטי: יחד עם היתרונות הרבים בקיומו של הפורום הוא גם עלול להוות איום פוליטי, בהיותו מספק מרחב פעולה למנהיגים ובהיותו מעלה על פני השטח נושאים אשר בליבם של התושבים ואשר הנהגת העיר אינה בהכרח בוחרת לעסוק בהם. על מנת לאפשר קיומה של דמוקרטיה עמוקה מסוג זה נדרשת לגיטימציה פוליטית שאינה נרתעת מכך. מלבד העובדה שהרכב הפורום כולל מנהיגות פוליטית ממסדית ולא-ממסדית, גם ועדת ההיגוי של מרכז הגישור מספקת לפורום סמכות לפעול ומסייעת בהפעלתו. על מנת לאפשר פעולה במרחב הפוליטי לא פעם מתקיימות שיחות הכנה לקראת דיונים שונים המאפשרות לגיטימציה לדיאלוג או לפחות מונעות התנגדויות להעלאתו על סדר היום.

עבודה משמעותית בין פגישות הפורום: תחזוק המרחב הדיאלוגי והשותפות הינה מלאכת אמנות פורמלית ולא-פורמלית של עבודה קהילתית הנעשית בעיקר על ידי רכזת הפורום. כאשר שאלתי את רכזת הפורום מהי עבודתה תשובתה הראשונה היתה "לתת להם להרגיש פה בבית". נראה כי המילה "בית" מגלמת תכונות שונות שמספק כיום הפורום: השתייכות, קירבה, הזדהות, התפתחות, הנאה, משמעות ועוד. עבודה תהליכית נוספת בין המפגשים היא של כל המערך התומך שהוזכר לעיל, אשר מייעץ, מתכנן, לומד, מגייס משאבים ומפקח.

רכזת הפורום מבצעת מספר תפקידים בין המפגשים:

- **עבודה ארגונית:** רכזת הפורום עושה פעילות ארגונית כמו: תעוד המפגשים, עידכון שוטף להנהלת מרכז הגישור באמצעות דיווחים בעל פה ובכתב, תיאום מפגשים של צוות המרכז המלווה את הפורום, תכנון עבודה שנתי בהתאם לתקציב, השתתפות בישיבות עם גורמים חיצוניים למרכז הגישור, הכנת המפגשים עם מנחי פורום המנהיגים ופרסום פעילות הפורום כלפי משתתפי הפורום ובתוך העיר.

מעבר לעבודתה של רכזת הפורום, לעיתים בין המפגשים מתקיימות גם פגישות מצומצמות של ועדות מתוך הפורום שלקחו על עצמן לטפל בנושאים מסוימים, כמו פגישות עם אנשי מקצוע לגבי קידום תוכנית של הפורום.

- **ידוע ותיאום:** העברת מידע ותזכורות על מועדי מפגשים (בהתחלה נדרש חיזור אינטנסיבי יותר וכיום מספיקה הודעה בקבוצת הוואטסאפ), חלוקת עבודה בין החברים ובקרה, העברת ידע רלוונטי לנושאים שהפורום עוסק בהם. אחד המשתתפים ציין כי תזכורות אישיות אלה הן שגרמו לו להגיע למפגשים הראשונים, עוד לפני שנוצרה המחויבות שלו. בפעילות הרכזת גם מחברת את מנחה הפורום לרחשי השטח ואת הגורמים המקצועיים הנוספים הרלוונטיים.

- **תיווך וקידום שותפויות:** חיבור בין משתתפים ובינם לבין בעלי עניין לצורך קידום מטרות הפורום. לעיתים אף נדרשת התערבות ממתנת ומגשרת שתאפשר לאנשים לפעול ביחד, כפי שהגדיר אחד המשתתפים את עבודת הרכזת בהקשר זה: "החיבורים העדינים האלו זו מומחיות".

- **עידוד יוזמות:** דירבון משתתפים ובעלי עניין מזירות שונות לצורך השתתפות בקידום נושאים רלוונטיים, לרבות עידוד ואיפסור יוזמות שעולות על ידם. חלק מהמשתתפים משתפים את הרכזת בתחושות של כעס, מבוכה וחוסר אונים והיא מסייעת להם ממקום אמפתי לכוון זאת לעשייה, חלקם משתפים ביוזמות שהם מתלבטים אם להביא לפורום והיא מעודדת אותם לעשות זאת.

- **למידה מתמשכת של השטח:** התעדכנות עיקבית במהלכים המניעים תהליכים קהילתיים ועירוניים ו"תרגום" מידע זה לפעילות הפורום, ובפרט לצוות המוביל. בפגישת הדרכה לצורך קביעת חלוקת תפקידים במרכז הגישור ביחס לעבודת הפורום הוגדר בין השאר כי תפקיד הרכזת יהיה גם: "לחיות את השטח ולהביא אותו למרכז הגישור", לרבות לאפשר לעובדי מרכז הגישור ללמוד את השטח מקרוב (דוח הדרכה, ינואר 2014). רכזת הפורום מציינת כי היא בונה אמון וכך יכולה להשיג מידע, אך עם זאת היא לא מקבלת כל מידע כוודאי ודואגת להצליב מידע ולברר. היא גם בוררת מה להגיד ולמי, ומציינת כי בנושאים רגישים היא תפעיל שיקול דעת עמוק אם לשתף את המנהיגים. כחלק מהלמידה המתמשכת נערך בשנת 2014 סבב שיחות אישיות עם כל משתתפי הפורום על מנת לבדוק מחדש את ציפיותיהם והרגשתם.

- **התיידדות:** יצירת קשרי ידידות עם משתתפי הפורום באמצעות טיפוח קשר בין-אישי המבוסס על התעניינות, כבוד, דאגה וקירבה. הבעת עניין באנשים שלא הגיעו למפגשים, הבעת אכפתיות כלפי היבטים אישיים בחיי המשתתפים (גם נושאים שאינם קשורים לפורום) תוך יכולת "לדעת מה להגיד ברגע הנכון" (רכזת הפורום), ביקורי בית בעת הצורך, ואף שיתוף כנה בתכנים אישיים שלה. התווית מערכת יחסים שאינה היררכית מקדמת

יצירת רשת חברתית של חברי הפורום, מה שמחזק את ההשתייכות ומאפשר להרחיב ולגוון את נושאי השיחה כך שיתחזקו הקשרים ויווצרו שיתופי פעולה נוספים.

הרכזת מתארת כי היא פועלת להכיר את כולם אישית ומוצאת מאיין להתחבר לכולם, גם אם זה לוקח זמן. כך למשל, לגבי אחד מחברי הפורום היא מספרת: "כל פעם אני מתמקדת במישהו כדי להכיר אותו יותר, לדעת מעבר, לפתח קשרים אישיים" (ראיון עם רכזת הפורום).

- **נוכחות ענווה:** הימצאותה של הרכזת כגורם קבוע ובטוח המתחזק את משתתפי הפורום באופן צנוע ולא מתבלט, מכיל ולא שיפוטי. אחד המשתתפים הגדיר בהערכה את עשייתה כ"מיים שקטים חודרים עמוק". בפעולותיה היא נותנת כבוד רב למעמד הבכיר של המנהיגים, בכך שקוראת להם בכינוי הפורמלי שלהם, מבקשת את ברכתם ונוהגת עימם בהתאם למנהגיהם. היא דואגת ללמוד ולהתייעץ כיצד לנהוג עם כל תרבות. בעבודתה היא שומרת על אתיקה ואינה מעבירה מידע בין אנשים ללא רשות מהם. היא מרחיבה את רשת הפעילות שלה ופועלת כך גם עם אנשים נוספים מהקהילות שאינם בפורום, מתוך מחשבה שאולי הקשרים עימם יוכלו לסייע בעתיד. ניכר כי היא נוהגת בדרך זו גם עם אנשי המקצוע – מנחה הפורום ובעלי תפקידים מהעיר.

- **הכנת המפגשים:** הרכזת מתזכרת ובמידת הצורך מסבירה את הנושאים לקראת המפגשים. ההכנה נעשית גם עם מנחה הקבוצה וכן לאורחי הפורום. כך למשל אם מוזמן איש מקצוע בנושא בו עוסק הפורום הרכזת תכין אותו להשתלבות בדינמיקה של הפורום ותדאג מראש למניעת מצב של היררכיה שעלולה להיווצר מתוקף מקצועיותו. היא תכין אותו כך: אתה שותף, אך השיח וקבלת ההחלטות הם של חברי הפורום.

לסיכום עבודתה של הרכזת, ניתן לומר כי גם היא מנהיגה. היא מובילה ממקום מתכלל ומשתף באמנת ניהולית בעיקר של מיומנויות רכות. היא אינה תלויה במנהיגים ובאנשי המקצוע והיא אינה נאיבית אלא קוראת את המפה הקהילתית בתבונה. היא מניעה תהליכים של הפורום ועוזרת בהוצאה לפועל של ההחלטות אליהן הגיעו במהלך המפגשים. היא עושה זאת ב"דלת האחורית", אך כולם יודעים את הדרך אליה.

דוגמה לעבודתה של רכזת הפורום מתבטאת בדוגמה הבאה אשר מתייחסת לפניה של מנהיג מהקהילה הערבית אשר ביקש התכנסות של הפורום בעקבות מחאת צעירים ערבים שהתארגנה ללא ידיעת המנהיגים המבוגרים בתקופת "צוק איתן" ועוררה מתח בעיר. תגובתה הינה מכילה ועניינית ובעקבותיה היא ארגנה מפגש של הפורום:

הוא ידע להתקשר אלי ולהגיד: "עליזה צריך מפגש, נפלנו פה". אני שואלת אותו שאלות כמו מה זה אומר "נפילה" מבחינתו. הוא אמר שזה שחברה צעירים שארגנו מחאה מבלי שהם ידעו על כך וזה לא עבר דרכם, זו נפילה. בערב שישי הם הקימו דף פייסבוק ומלא צעירים השתתפו, והיתה בכיכר ביאליק מחאה והמשטרה פנתה

למנהיגים ואמרה להם: "איפה הייתם?" ואז הם אמרו שהם פחות פעילים בפייסבוק ולכן הם לא ידעו מזה. ואז אני אומרת לו שהעולם משתנה, החברה הצעירים נפגשים היום יותר בעולם הוירטואלי. אני מכניסה את עצמי. מביאה את ההתנסויות שלי.

- **מתן זמן ותשומת לב להיכרות, גיבוש והווי משותף:** יציבות חברי הפורום אינה רק תוצר של מסירות לרעיון, אלא גם של קשרים בין אישיים שהתפתחו ביניהם על בסיס אמון שנוצר. במהלך השנים מושקע זמן בהיכרות אישית ובתהליכי גיבוש ופיתוח הווי משותף. בין החברים התפתחה אחריות משותפת, סולידריות ואמפתיה.

דבר חשוב הוא מוטיב הזמן. יש חשיבות לזמן, לתת לדברים להתבשל ולשבת נכון. אי אפשר לזרז. הפורום לא היה מתקיים אם לא היה מרגיש בטוח להתבשל בו, כי נתנו לו את הזמן הזה. (עובדת מרכז הגישור, חברת פורום)

חברי הפורום יוצאים לימי גיבוש המאפשרים להם להכיר זה את זה מזוויות נוספות. את אחד מימי הגיבוש עשו החברים בנפחיה בה יצרו פסלים המבטאים את החזון המשותף שלהם ובפעילות אחרת עסקו בזהויות השונות והמשותפות שלהם, בדגש על התחברות דרך הזהות ה"רמלאית" המשותפת.

בין חברי הפורום התפתחו חברויות אישיות שמתבטאות ביניהם מעבר לפגישות הפורום. אחד הפעילים משתף בתחושת השמחה והמשפחתיות שנרקמה:

השיח בפורום מאוד מקרב לבבות, מחזק את הקשר, את הכבוד ההדדי. כשאני פוגש את חברי הפורום ברחוב אני מקבל אותם בשמחה, מרגישים אחד כלפי השני כמו משפחה. (מנהיג קהילתי, חבר פורום).



מפגש גיבוש וכתובת חזון הפורום 2011

עבודה ביקורתית במרחב הפוליטי: את הפורום מאיישים מנהיגים של קבוצות זהות ומנהלים מקצועיים ועל כן אל תוך הפורום נכנסים אינטרסים ומהלכים שונים. לא ניתן לצפות מהפורום כי יתנהל כבתוך וואקום ניטראלי, שהרי מראש מובנים בו יחסי מרות

והיררכיה ואינטרסים קבוצתיים שונים. יחד עם ההכרה בכך קיים ניסיון לייצר מרחב שמתנהל באופן הוגן (אגמון-שניר, אנגל ושבאר, 2004):

יש סדר שהוא פוליטי וגם שומר על המערכת שהפוליטיקה לא תכנס. כמה שאומרים שאין פוליטיקה - יש המון. אבל אנחנו מצליחים לשמור. (בעלת תפקיד, שותפה לפורום)

בחירת משתתפי הפורום נעשתה לפי תבחינים שהוגדרו מראש באופן מקצועי, אך גם היא כבר עירבה שיקולי השפעה ואסטרטגיה. נראה כי אחד האתגרים הראשונים בהקשר למיון זה היו במפגש הראשון של הפורום אותו תיעד ראש צוות עבודה קהילתית (קהלני, 2010: עמ 9):

רגע לפני המפגש נכנסה דמות מכובדת שלא הוזמנה, ולכאורה עברה במקרה. הדמות הצטרפה למפגש. למעשה, רק הצוות המתכנן ידע שהביקור היה מפתיע ואף אחד לא חשב למנוע השתתפותה. הדבר עורר בי תחושה טובה שהולך להיות פורום בעל חשיבות ויוקרה.

יחד עם זאת פוליטיקה גם יכולה להניע שינויים ועבודה נכונה במרחב הפוליטי, שאינה פוגעת בקבוצות מיעוט ואינה יוצרת פערים, מועילה לפורום ולקהילת רמלה. הלגיטימציה הפוליטית תהא אף זו שתשמר אותו בעתיד ברוח זו. ניתן לפרש לא מעט מהלכים שנעשים בפורום כמהלכים פוליטיים שיש בהם תועלות לגורמים שונים. חברי הפורום משתמשים בקשריהם, משאביהם, תפקידם ובהכשרה שיש להם. באמצעות השתתפותם הם גם זוכים לכבוד והערכה ומחזקים את מעמדם בקהילותיהם, במקומות עבודתם ובעיר בכלל. מצד שני, חלקם גם עלולים לשלם מחיר על השתתפותם בפורום. מסביר זאת אחד מחברי הפורום בעקבות ארוע בו ננקטה עמדה להרגעת רוחות:

יש מהם ששילמו מחיר אישי על התנהלותם. למשל, לא ברור אם כולם יבחרו שוב לתפקיד חברי מועצה או לתפקידים אחרים שהם נושאים בהם היום.

יציבות הפורום נסמכת בין השאר על מעורבותם של אנשי עיריה בכירים המעניקים לו לגיטימציה. המעטפת המקצועית רואה זאת כחלק מדינמיקה קהילתית טבעית ומקובלת ומשתדלת להיות מודעת לכך. היות הפורום מופעל על ידי מרכז הגישור אשר מטבעו מהווה מקום ניטרלי מסייע במיתון התנהלות גלויה וסמויה של פוליטיקות פוגעניות: "מרכז הגישור הוא לא פוליטי, לא מפלגתי ולא מחלקתי".

לגיטימציה מתמשכת מהרשות המקומית: עובדי מרכז הגישור טוענים כי תנאי להצלחת הפורום הוא התמיכה האמיתית שניתנת מהעיריה. היא מתבטאת הן בהשתתפות גורמים בכירים באופן קבוע בפורום, והן בשימוש שלהם בפורום בעבודתם, כמו העברת נושאים לטיפול הפורום, חיבור הפורום לגורמים רלוונטיים, איזכור פעילותו והבעת הוקרה

כלפיו באירועים שונים. כדי לבסס לגיטימציה פנו חברי הפורום לממלא מקומו של ראש העיריה בבקשה שישמש יושב ראש הפורום, "דבר שיעניק לפורום מעמד גבוה והתייחסות רצינית הן מצד הנהלת העיריה והן מצד המנהיגים" (קהלני, 2010: עמ' 7). לגיטימציה זו התעצמה עם השנים ככל שהפורום התבסס והוכיח את יכולותיו. השותפות עם הרשות המקומית מעוררת את האתגר שניהול הפורום לא יעבור באופן גלוי או סמוי לבעלי תפקיד בכירים היושבים בפורום, אלא שהניהול ישאר בידי המנחה וההובלה על ידי כלל המשתתפים.

(ג) עשייה קהילתית של הפורום

במהלך שנות פעילות הפורום נזקפו לזכות חבריו מספר הישגים הקשורים הן במניעה של מצבים שעלולים היו להתלקח באופן דרמטי בעיר והן בתגובה לאירועים שהתרחשו והיו עלולים לגרום אחריהם תגובות קשות.

מבחינה ארגונית ההחלטה על הנושאים וההתארגנות נעשית באמצעות ההנחיה הקבוצתית שמאפשרת לחברים להעלות נושאים אשר על ליבם. הקבוצה דנה בסוגיות שעולות ובוחרת במה להתמקד וכיצד. בדרך כלל סוגיות מטופלות על ידי קבוצות עבודה ולא על ידי הפורום כולו. בין המשתתפים קיימת תקשורת בקבוצת וואצאפ ויש זמינות תמידית של גורמים במרכז הגישור להענות לבקשות ולקריאות מהשטח. הביסוס המקצועי באמצעות חברי פורום שהם נושאי תפקידים ומאידך הביסוס האזרחי מתוך הקהילה מאפשר להם את הרצף וכושר התגובה המהיר.

חברי הפורום מציינים עוד עשייה רבה הנובעת מקשריהם זה עם זה, בהם הם עושים שימוש מעבר לפעילות הקבוצתית כמו שימוש בקשרים שנוצרו עבור כניסה לקהילות מסוימות, הזמנת חברי פורום להרצאה או העברת פעילות, בקשה להסבר התנהגויות תרבותיות שונות ועוד.

היכולת להיערך במהירות ולתת מענים בעיתות חירום הפכו את הפורום לכתובת עירונית למצבי חירום על רקע תרבותי ועבור קידום פעילויות של דיאלוג וסובלנות בעיר.

דוגמה לפעילות למניעת הסלמה היתה בהיערכות הפורום לקראת החפיפה בין החגים איד אל אדחא ויום כיפור (בשנים 2014 ו 2015), שני מועדים אשר אופן ציונם שונה – הראשון בחגיגות, סעודות ותהלוכות והשני בהתכנסות, תפילה וצום. חברי הפורום הוציאו קולות הקוראים לסובלנות והתחשבות ופעלו באופן מעשי בתוך קהילותיהם.



דוגמה לפעילות תגובתית מהירה של הפורום היתה בעקבות רצח של תושב העיר ג'ורג' סעדו ז"ל שעורר תגובות קשות וחשש מהתפרצות על רקע לאומני, כאשר ברקע כבר נשמעו קריאות לנקמת דם. לפיכך החליטו חברי הפורום להיפגש במהירות ולחשוב יחדיו מה ניתן לעשות כדי להשקיט את הרוחות הסוערות. ראשית לכל חשוב היה להשקיט את הרוחות בין חברי הפורום שבשלב ראשון לא ידעו אם מדובר ברצח על רקע לאומני או פלילי. בשיחה ביניהם סיפרו משתתפים מהפורום כי הכירו הן את הרוצח והן את הנרצח וכך הבינו כי מדובר היה באירוע אלים שאינו על רקע לאומני.

הם הבינו שהיה מי שאמר זאת כדי להלהיט את שטח. הדיאלוג היה על הנרטיב האישי ולא התרבותי. כך נוצר שיח אחר לגמרי. מנהיג הגרעין התורני הבין ויצא לדבר עם החבר'ה שלו וכך גם האחרים. (מנחה הפורום)

בהצהרה שהם הוציאו לעיתונות הם כתבו על המפגש ביניהם כי "התנהל שיח פתוח אך מכבד" והעבירו יחדיו את המסר הבא:

אנו חברי הפורום כולם כאחד מגנים את המעשה הנפשע ומשתתפים בצערם ובכאבם של בני משפחת סעדו. העיר רמלה מאופיינת ברב-תרבותיות ודו קיום של קהילות רבות החיות בה בשלום. אנו פונים לכל התושבים להמשיך את היחסים הטובים השוררים בעיר. הפורום ימשיך לפעול להעצמת מערכת היחסים הטובה בין הקהילות השונות בעיר ולשאוף לצמצום תופעות הפשיעה והנשירה בקרב בני הנוער ולחיזוק הקשר הבין דורי. אנו קוראים לכל תושבי העיר לפעול בדרכי דיאלוג ושלום בכל אירוע שעלול לייצר קונפליקט בין הקהילות. (הצהרה לעיתונות, 2012)

דוגמה נוספת הינה נסיעה משותפת לניחום אבלים של הורי שלושת הנערים שנחטפו ונרצחו בגוש עציון⁴. תגובת חברי הפורום לזוהה בהתייחסות בין מנהיגי החברה הערבית עם רב הלוקח חלק בפורום. לאור תמיכתו בנסיעה זו התארגנו חברי הפורום מיידית ובסיוע מרכז הגישור הוציאו משלחת לניחום אבלים, הם הביעו תנחומיהם וקראו לשמור על יחסים טובים בין יהודים לערבים. אחד מחברי הפורום, מנהיג מהקהילה הערבית מספר עד כמה ארוע זה היה חשוב עבורו למרות התגובה שחשו: "כשנכנסו הרגשנו התנגדות מהמנחמים שהיו שם, כי אנחנו באנו מהצד של הרוצחים."

⁴ בארוע החטיפה שהתרחש ביוני 2014 נרצחו על ידי מחבלים פלסטינים שלושת התלמידים: גיל-עד מיכאל שער ז"ל, יעקב נפתלי פרנקל ז"ל ואיל יפרח ז"ל.

מעגלי השפעה של הפורום

(1) התפתחות אישית של חברי הפורום

ההשתייכות לתהליך הקבוצתי והפעילות הקהילתית העצימו את משתתפי הפורום אשר רכשו ידע חדש על העיר, על זהויות נוספות והעמיקו את השפעתם הציבורית. אנשי המקצוע הלוקחים חלק בפורום ובהובלתו משתפים גם כי הם חוו התפתחות אישית ומקצועית משמעותית, בעיקר סביב היכולת לקיים דיאלוג ולהיות מחוברים יותר לקהילה.

- **שינוי עמדות:** יש חברי פורום המספרים כי חשו שחל בהם שינוי מאז שהצטרפו לפורום כיוון שלמדו הרבה דברים חדשים. אחד החברים מדגיש כי במרחב שנוצר בפורום התפתחה מוכנות לשמוע את הדברים מנקודת המבט של האחר:

בפורום אנשים מקשיבים, חושבים פעמיים ומוכנים לשנות עמדות. אם לא לשנות עמדות, אז לפחות להבין את הדברים מזווית הראייה של האחר, לא רק מזווית הראייה שלהם. השיח הזה מביא לשינוי בעמדות של אנשים ולשינוי בהתנהגות.

חברים מהפורום סבורים כי עצם המפגש המשותף והפעולות שנגזרות ממנו מייצרות שינוי עמדות ומקדמות חיים משותפים ביניהם ומשפיעות גם על הציבור גם אם לא עוסקים בכך באופן ישיר. חברת פורום מעידה כי כיום, לאור ההכרות האישית עם חברי פורום, היא מוצאת את עצמה מתנגדת לאמירות מדירות וגזעניות, מגוננת על קבוצות שונות ממנה, ורוצה ליצור שינוי תפיסתי סביבה "כי אני רואה את הדברים אחרת". חבר פורום אחר מוקיר את חברי הפורום על כך שסייעו לו לחזק את עמדותיו:

אני מכיר את כל האנשים שבפורום. חלקם הכרתי ממש בזכות הפורום. שמח שזה איפשר לי ללמוד מכל אחד ואחד מהם, יש להם נסיון רב בכל מיני תחומים. זה חיזק את העמדות שלי לכבד את האחר, זה לא משהו חדש, (אבל) השיחות והמפגשים מחזק. (מנהיג קהילתי, חבר פורום)

- **חיזוק קשרים בין-אישיים חוצי תרבויות:** ברמה האישית מספרים חברי הפורום על קשרים חדשים שנוצרו בינם לבין משתתפים אחרים, לרבות "חברים אמיתיים". קשרים אלה מתבטאים בברכות לחגים שעוברות בקבוצת הוואצאפ עד לקשרים בין-אישיים. עבור חלק מהמשתתפים הפורום נתפס כמקום בטוח ומחזק: "הגענו למצב שכל אחד יכול לדבר על הדברים הכי לא נעימים וכואבים". בזכות הקירבה שנוצרה, ההקשבה והכבוד ההדדי שהתפתח, נוצר גם מצע לחשיבה חברתית חדשה ולחיזוק המשותף. התהליכים הקבוצתיים בפורום הבשילו את הקרקע לכך, כפי שמעיד אחד מחברי הפורום:

בהתחלה חשבתי שאנשים לא יפתחו ויחששו להעלות דברים – אבל אנשים באמת דיברו בפתיחות. דברים שהיו בפורום לא יצאו החוצה זזה נתן אמון ופתיחות. האמון הזה נבנה עם השנים.

- **העצמתם כמנהיגים:** עצם ההשתייכות לפורום ששמו הוא פורום מנהיגים, המאפשר קירבה לאנשים בכירים בעיר ובעיריה, וכן ההזדמנות ללמוד, ליזום, לפעול ולהשפיע הינם קרקע לחיזוק התכונות המנהיגותיות ולחיזוק ההתמקמות האישית במרחבי השפעה בעיר. חברת פורום שהיא מנהיגה קהילתית מסבירה:

קיבלתי המון כשפתחנו את הפורום, כשהתחלנו עם ההיכרות עם כל הקהילות בעיר. אנחנו כראשי הקהילות זה נתן לנו שפה מקצועית להסביר פנימה לקהילה את הדברים הייחודיים שלמדנו.

יש גם חברי פורום המספרים כי כעת הם מבינים יותר דברים על העיר, יש להם יותר עוצמה לפעול בשטח, ושהם למדו להתייעץ יותר.

(2) השפעה בתוך רמלה

- פתרון אירועי חירום באמצעות תגובתיות מיידית ביחד עם יכולת לפעול לטווח ארוך:

הפעולות שעושים בפורום משפיעות על הקהילה גם בזמן משבר וגם בזמן שגרה. (עובד עיריה, חבר בפורום)

כאמור, הפורום פועל בו-זמנית בשני ממדים – הוא מגיב לצרכי השטח ומסוגל להתארגן מיידית לפעולה. בנוסף, חברי הפורום הגו תהליכי התערבות להם נדרשת עבודה תכנון, היערכות והפעלה, כגון פעילות למיגור אלימות בין בני נוער. כך לדוגמה, באמצעות העלאת הנושא של הנוער המשוטט בלילות הם השפיעו על הכנסת המשטרה עם התוכנית "ציפורי לילה" לאחת השכונות. היכולת שלהם לפעול בשני ממדים אלה מבססת אותם כארגון קהילתי מסוג אחר. הם אינם דומים לארגונים פורמליים, ממוסדים ובירוקרטיים שעל פי רוב מגיבים לאט יותר, ומצד שני הם אינם דומים להתארגנויות חברתיות או משימתיות אד-הוק. עם השנים, לאחר מספר התערבויות שזכו גם לסיקור של תקשורת פנימית, גוברת הלגיטימציה של הפורום לפעול ולקבל סיוע ושיתוף פעולה.

דוגמה לתגובתיות מהירה ואפקטיבית מספק חבר פורום, אחד המנהיגים מהקהילה הערבית. בדוגמה זו גם מומחש שיתוף הפעולה המצוין בין המשטרה למנהיגים המתבטא באמון הדדי רב וקיים גם בדוגמאות עם קהילות אחרות (למשל דיאלוג של המשטרה עם נציגי הקהילה האתיופית בעיר):

באינטיפדאת אלאקצא לפני שנה וחצי התקשר אליי מפקד התחנה (משטרה), ושואל "איפה המנהיגים?", יש פה הפגנה שלא הייתה אף פעם בעיר של נוער ערבי", אני רואה אבנים, שריפת צמיגים כמו בשטחים, התחלתי להכנס בין הצעירים, המשטרה עצרה עשרה צעירים והיה יותר בלגאן. ביקשתי ממפקד תחנת המשטרה שיתרחקו ויתן לנו הזדמנות לפזר את ההפגנה. הצלחנו לפזר והם (הצעירים) ביקשו להתפלל בכיכר. המשטרה נתנה אישור, אחרי התפילה ביקשתי מהצעירים ללכת כדי שלא ימשיכו את המעצרים. הוא אמר שאתם עשיתם (המנהיגים) עבודה של 100 שוטרים. (מנהיג קהילתי, חבר פורום)

יחד עם עוצמתה של דוגמה זו מבקשים המנהיגים מהחברה הערבית לציין כי רמלה "זו אחת הערים הבודדות שאין בה תופעות קיצוניות של האינטיפאדות". הם מדגישים כי דוגמה זו הינה יוצאת דופן והתרחשה עקב כניסה של גורמים חיצוניים מתסיסים שהם כמנהיגות הקהילה לא נותנים להם להיכנס.

חשוב לציין כי היכולת לפתור בעיות מהר ובאופן אפקטיבי יותר מתרחשת גם בהיבטים הפחות פורמליים של הפורום, באמצעות הקשרים האישיים שנוצרו. כך למשל מספר חבר פורום בעל תפקיד על שיפור היכולת לפעול באופן כשיר תרבות ולטפל נכון יותר באנשים מהחברה הערבית:

אני כל יום מנצל את זה (את הפורום) לרצונות שלי... לפני שהייתי בפורום הזה לא הרשתי שום דבר בחברה הערבית, (זה היה) "מעבר להרי החושך". היום שאני נתקל עם ילד ורואה שיש לו בעיות אני תמיד יכול להרים טלפון לאחד מחברי הפורום ולברר.

- יוזמות כמענה לבעיות חברתיות: במהלך השנים העלו חברי הפורום מספר יוזמות לטיפול בבעיות חברתיות של קהילות מסוימות וכך קידמו את פתרון הבעיות. העבודה על נושאים אלה נעשתה באמצעות צוותי עבודה ושיתופי פעולה רלוונטיים עם הגורמים המקצועיים המתאימים בעיר. על דוגמה ליוזמה בנושא המיחזור מספר חבר פורום מהקהילה הערבית:

חלק ממנהיגי החמולות יושבים בפורום ואז הם משדרים במסגרת המסגד ששיתופי הפעולה הם לטובתנו. כתוצאה מזה השכונה שלנו לא נראית סלמס למשל ב--- (שם השכונה) יש מיחזור – הם קיבלו מגן על נושא המיחזור ממשרד איכות הסביבה כי הם חלק מהקבוצה ש--- (שם חבר מהפורום) היה בה ועבדה על זה.

אחת מחברות הפורום טוענת כי בזכות שיתוף הפעולה בין חברי הפורום לעיריה מצבה של החברה הערבית בעיר השתפר:

בזכות המנהיגים הערבים שנמצאים בפורום וההובלה של העיר עם הנהגת ראש העיר - זה שינה את החברה הערבית בעיר.

- השפעה על הלך הרוחות לסובלנות ומיתון: לפורום משמעות ציבורית בעמדה המשותפת שהוא נוקט ומפרסם. החיבור בין חברי הפורום מאפשר למנהיגים מאותה קבוצת זהות לנקוט עמדה אשר לבד כנראה לא היו נוקטים בה, כמו גינוי או קריאה לשיתוף פעולה. בדרך זו אירועי חירום לא הוסלמו, נשמר שקט במצבים בעלי פוטנציאל להחרפה וכן נוצרו פעילויות לסובלנות וליצירת שיתופי פעולה חדשים בעיר. לעיתים ההשפעה היא בנושאים ממוקדים ובאוכלוסיות ספציפיות, מלמדת על כך הדוגמה הבאה:

היה מאבק גדול של הנוצרים על תקציב בית ספרי. אנחנו חברי הפורום באנו להפגנה שלהם, לתמוך בהם. נוצרה סולידריות, התגייסות. ידענו שזה חשוב לחברים שלנו, באנו בשביל הנראות. מנהלת בית הספר הודתה לנו שבאנו לתמוך, שזה העביר מסר שיש קהילה גדולה, לא רק נוצרית, שתומכת בהם. חבר פורום מסביר את השינוי שהוא חש ברמלה, בין השאר כתוצאה של עבודת הפורום: (בזכות) הפורום הזה ועוד מערכות נוצר מצב שאתה מסתובב בעיר ואין מתח. זה שינוי שנוצר ברמלה – קודם היתה הסתגרות של כל קהילה. התדמית עד לפני 15-20 שנה היתה שנחשבנו לאחת מערי הפשע בארץ. הקירבה שנוצרה בין העדות והעמים והרחקתם של חלק מהאנשים הבעייתיים יצרה מרקם שאתה כמעט ולא פוגש עוינות בין השכונות ובתוכן. (מנהיג קהילתי, חבר פורום)

- מיצוב הפורום כארגון עירוני המתמחה בדיאלוג בין-תרבותי ובהתמודדות עם מצבי חירום: הפורום קיבל הכרה בחינוכיותו מראש העיר ובכירי הרשות וממפקד תחנת המשטרה כגורם משמעותי בעל השפעה על הקהילות השונות והקהילה הרמלאית הרחבה. נראה כי גם חלק מהתושבים ברמלה מכירים ביכולתו של הפורום להוות כתובת עבור סוגיות הנוגעת לרב-תרבותיות בעיר ולמצבי חירום. לדוגמה, במהלך שנת 2016 פעלו חברי הפורום במהירות להרגעת רוחות שהיה חשש כי יסלימו בעקבות אירוע בו נדקר מאבטח בכניסה לקניון בעיר רמלה על ידי שתי נערות ערביות, ואירוע דקירה אחר של נער יהודי על ידי נער ערבי אשר בהמשך נמצא לוקה בנפשו.

כאמור, הפורום מהווה כתובת גם עבור התושבים, כך למשל כאשר אם ממשפחה ערבית פנתה אליהם במהלך מבצע "צוק איתן" כאשר ראתה שבנה יוצא עם סכין מהבית. חברי הפורום מציינים כי היו רוצים להיות יותר מוכרים בקהילה ולקבל יותר פניות.

- מיצוב מרכז הגישור כארגון עירוני המתמחה בדיאלוג ועבודה בין תרבותית: משום היותו הארגון היוזם, התומך והמלווה מקצועית את הפורום, גם מרכז הגישור שידרג את מעמדו העירוני והרחיב את הלגיטימציה לעסוק בתחומים נוספים. באמצעות הפורום יותר אנשים מתוודעים לפועלו של המרכז, מגיעים לקבל את שירותיו (לרבות חברי פורום

שמגיעים לתהליכי גישור) ולהתנדב בו ויותר גורמים עירוניים מייצרים עימו שיתופי פעולה. האתגרים עימם מתמודד הפורום גרמו לעובדי המרכז להתמקצע בנושאים כמו כשירות תרבותית, דיאלוג קהילתי ועבודה קהילתית, ובכך פתחו את המרכז לפרקטיקה נוספת הרלוונטית לעשייתו. עם השנים פורום המנהיגים כבר אינו נתפס כתוכנית חולפת אלא כהתארגנות, ובמקביל תחום הדיאלוג הקהילתי הפך למחלקה בתוך מרכז הגישור אשר מפעילה יוזמות נוספות, קצרות וארוכות טווח.

- **פיתוח וחיזוק שיתופי פעולה בין עירוניים:** נראה כי אחת התוצאות המשמעותיות של הפורום שצוינה הן על ידי בעלי תפקידים והן על ידי נציגי הקהילות הינה פיתוח שותפויות חדשות והידוק שיתופי פעולה בין המנהיגים לבין עצמם ובינם ובין גורמים עירוניים שונים. חיזוק מערכות יחסים בין המשתתפים אשר רובם גם נושאים בתפקידים בכירים ייצרה שיתופי פעולה חדשים שענו על צרכים שזוהו על ידם.

מרכז הגישור איגד את כל המנהיגים כקבוצה אז יש יותר שיתוף פעולה ביניהם. הרב יודע להתקשר למנהיג הערבי ולהגיד לו קרה כך וכך, בוא נראה מה עושים עם זה ואיך מטפלים. (חברת פורום).

דוגמאות לשיתוף פעולה שהתחזק הוא בין הגורמים המטפלים בתחום הנוער אשר כונסו יחדיו בעקבות יוזמת הפורום, וכן שיתוף הפעולה בין המשטרה למנהיגים, בעקבות השתתפותו של מפקד תחנת המשטרה בפורום. בעת כהונתו בתפקיד הוא פעל בקרב המשטרה לחיזוק מעמדו של הפורום ושל מעמדם של המנהיגים וכן לחיזוק הקשר עם מרכז הגישור, תוך שהוא פועל להעברה הדדית של מידע, קיום התייעצויות ותכנון דרכי פעולה משותפות.

חברי הפורום נוטים לציין בהתרגשות את שיתוף הפעולה שהם מרגישים עם העיריה, כך למשל:

לעירייה יש אוזן קשבת למה שאנחנו אומרים. זה עובר לעיריה ונותן לפורום עוצמה... עצם זה שיושב פה ממלא מקום ראש העיר, המסר הוא שלא יושבים פה חבורה של אנרכיסטים אלא זו כנראה בעיה שצריך לפתור אותה... הוא לא הפסיד פגישות... הם ראו בפורום גוף חשוב מאוד בעיר. כל פתיחה אומרים שכולם שווים. מציגים את הבעיה ואז פותרים... קיבלנו גב תומך וחזק מהעיריה. ממלא מקום ראש העיר אף פעם לא הכניס תכנים פוליטיים לפורום, ואם עלו – הוא היה קם ויוצא. הוא לא ניצל את הפורום כמנוף פוליטי. הפורום שלנו מספיק חזק וימשיך לפעול ולעבוד לא משנה מי יהיה ראש העיר.

(3) השפעה מחוץ לרמלה

- מיצוב רמלה כעיר המקדמת חיים משותפים ואחריות חברתית: חיזוק הדימוי של רמלה כעיר היודעת להכיל את מגוון התרבויות בה, בפרט בין יהודים לערבים. בנוסף, מיצובה כעיר שיש בה מנגנונים אפקטיביים של שיתוף פעולה בין הדרג הפוליטי, המקצועי, הרוחני והאזרחי בהקשר זה. כיוון שמדובר בפורום בו יושבים יחדיו דרג פוליטי ואזרחי לאורך זמן, ניראית לעין התפיסה הדמוקרטית לפיה קיים שיתוף פעולה בין השלטון לבין התושבים. מגמה זו של שיתוף הציבור מאפיינת כיום עוד רשויות והיא ממצבת את רמלה כעיריה רלוונטית ומתקדמת בהיבט מוניציפלי זה.

בשנת 2017 תרמה פעילות הפורום לזכייה של העיר רמלה בפרס שר הפנים לאחריות חברתית בעקבות ההיבט ההתנדבותי על רקע הגיוון התרבותי בעיר. בדיווח על השקולים במתן הפרס נכתב:

ועדת הפרס קבעה, כי הקריטריון המצטיין של רמלה בתחרות הוא תחום עידוד ההתנדבות בעיר רב-תרבותית. הוועדה ציינה לשבח את פעילותם של מרכז הגישור העירוני, דיאלוג קהילתי רב-תרבותי פורום מנהיגים⁵.

- הפצת הרעיון לערים נוספות: פעילות הפורום הוצגה במספר כנסים העוסקים בנושאי גישור ובנושאי רב-תרבותיות וחיים משותפים. בנוסף, נכתבו על הפורום מאמרים (אשל ובנבניסטי, 2013; קהלני, 2010) המתארים את הקמתו ואופני פעולתו ומערים אחרות מגיעים כדי ללמוד על פעילותו. בדרכים אלה חברי הפורום מוציאים לאור את עשייתם ומביאים את הבשורה למקומות נוספים בהם יכולים לקום פורומים דומים.

⁵ להרחבה ראו הקישור: <http://www.ivolunteer.org.il/?CategoryID=280&ArticleID=6943>

אתגרים וסוגיות לא פתורות

מפגש מורכב כגון זה שנוצר בפורום מעלה מתחים, שאלות והתמודדויות שונות. מפגש זה יוצר מטבעו מתח דיאלקטי – של תהליך שהוא בו זמנית מושכל ורגשי, ציבורי ופרטי, גלוי וסמוי, פורמלי ולא-פורמלי. לאורך השנים עמדו לפיתחו של הפורום אתגרים שונים אשר חלקם ניפתרו וחלקם נותרו כסוגיות לא פתורות. להלן אתגרים וסוגיות לא פתורות שאותרו מהנתונים ונותרו רלוונטיים להמשך שיח כפי שהתבטאו לאורך השנים.

מהי הצלחת הפורום? לא פעם התעוררו שאלות באשר להגדרת הצלחות הפורום, מתוך ציפיה כי הן יקבלו ביטוי מדיד ונראה של תפוקות ברורות של עשייה קהילתית. מתוך כך למשל עולות השאלות האם הצלחתו טמונה בעצם קיומו של הדיאלוג בין חבריו וההתקרבות ביניהם או האם הצלחתו ראויה להמדד בתפוקות פעילות? האם הצלחתו הינה בשינויים שחלו בחבריו או שמא בהשפעתו על מעגלים נוספים בעיר ובעיריה? האם הצלחתו היא בטיפול הקונקרטי בנושאים שעולים בו או בשינוי כולל שחל בחבריו המתבטא בעבודתם ובאורח חייהם? ועוד.

האם הפורום משפיע על תושבי רמלה? האם יש לו לגיטימציה ציבורית רחבה? לא ברור עד כמה תושבי רמלה מודעים לקיומו של הפורום, רואים בו כתובת, מכוונים אותו ושומעים לעצותיו. במהלך שנות פעילותו חברי הפורום מתארחים ונפגשים עם הקהילות השונות במטרה להכיר לעומק ולזהות צרכים ונושאים משותפים לדיון. הם נפגשו עם קבוצת פורום צעירים במטרה לזהות צרכים לשיתוף פעולה ונכון לכתיבת שורות אלה הם יוזמים יוזמות קהילתיות סביב סבלנות והכרת האחר. בנוסף, רכזת הפורום נמצאת בקשר שוטף עם תושבים על מנת להבין אם יש קשר בין פעילות הפורום לצרכי השטח. עם זאת לא ברור האם פעילות הפורום מייצגת צרכים של קבוצות תושבים שונות והאם תושבי רמלה יודעים להפנות אל הפורום רעיונות ובקשות. נראה כי בתקופות מתח תושבי העיר ידעו לפנות לרכזת הפורום או לחברי הפורום ולבקש את התערבותם.

האם הפורום מקיים דיאלוג קהילתי שמאפשר אוטונומיה, אותנטיות וביטוי חופשי של חבריו? מבט ביקורתי על הרכב הפורום ועל עשייתו עד כה מעלה שאלות בדבר המידה בה יכולים חבריו להתבטא. מבט זה מעורר שאלות כגון: כיצד משפיע תפקידם הפוליטי והציבורי של חברי ושותפי הפורום על אופי השתתפותם בפורום, למשל חברי מועצה, ראשי מחלקות בעיריה או בעלי תפקיד בקהילתם? האם הפורום עצמאי או תלוי בקברניטי העיריה, ומה יקרה כאשר יהיו חילופי גברדיי? האם הפורום מספיק אקטיביסטי

ובעל יכולת השפעה חברתית? האם נוכחות אנשי העיריה ממתנת או מגבילה את יכולות הפורום לבקר ולשנות?⁶

בהקשר זה עולות גם שאלות לגבי הפוליטיקה הקיימת בין קבוצות הזהות השונות: האם יחסי הכוחות בין קבוצות הזהות משפיעות על הלך הרוחות בפורום ועל הבחירות שנעשות בו? והאם הפורום מצליח לייצר יחסים שיויוניים בין קבוצות זהות שונות? עד כמה הפורום מאפשר לכל קבוצות הזהות להעלות סוגיות המעסיקות אותן?

האם על הפורום להשאר יציב וסגור או לרענן את שורותיו? במשך השנים נותר מבנה הפורום יחסית קבוע – מעטים זלגו ממנו ומעטים הצטרפו לשורותיו, כאשר גרעין חזק וקבוע משמר את עשייתו. עולה השאלה לגבי היתרונות והחסרונות בהזמנת משתתפים נוספים למודל קבוצתי זה, ובמידה וכן – מהם הקריטריונים לקבלה וכיצד מהלך כזה ישפיע על הדינמיקה שכבר נוצרה בפורום?

בין אנשי מקצוע לפעילים: חברי הפורום בוחרים לטפל בסוגיות חברתיות הקשורות למרקם היחסים בעיר. מצב זה מערב מפגש עם אנשי מקצוע, שחלקם הינם חברי הפורום. יוצא כי בנושאים השונים מטפלים אנשים בעלי בסיסי ידע שונים. מצב זה עלול לייצר מתח בין המומחיות והניסיון המקצועי לבין הידע ההתנסותי, הגישה התרבותית והמוטיבציה האזרחית. יצירת השותפות בין גורמים מקצועיים ללא ביטול או הפחתת מקומם של אנשי השטח הינה אתגר של הפורום.

בין ניראות לאינטימיות: מצד אחד מציינים המשתתפים כי חשוב להם הביטחון שדברים הנאמרים בפורום ישארו בו וכי לא כל עשייתם עבור הציבור תקבל תהודה ציבורית. מצד שני נשמעים קולות הקוראים להגברת נראותו של הפורום לשם חיזוק השפעתו.

האם הפורום מתייחס לקהילות מיעוט מודרות או משמר את מעמדן השולי? ייצוג הקהילות שואף להיות על פי אחוזי האוכלוסיה בעיר, אך נדמה כי עיקר העיסוק הוא בסוגיות של החיים המשותפים בעיר שהשפעתן רבה ורגישה. לא ברור עד כמה קבוצות זהות פנימיות של יהודים ושל ערבים שיש להן בעיות חברתיות ייחודיות מתבטאות בתוך הפורום, כדוגמת הקהילה האתיופית או ההודית, וכן מה המשמעות של חוסר השוויון המספרי ביחסי המגדר והיחס התרבותי לכך. בענין הקהילות שמספרן קטן יותר נראה שעם

⁶ בהקשר זה מומלץ לקרוא את הפרק שכתבו אשל ובנבניסתי (2013) הבוחן לעומק שאלות אלה ביחס למושג "דיאלוג קהילתי" לאחר כשלוש שנות תפקוד של הפורום ברמלה.

השנים בתהליך שעובר הפורום גם הן את מעלות צרכים עליהם מתדיינים במפגשי הפורום

מה תפקידה של המעטפת המקצועית לאורך זמן? האם השאיפה היא כי הפורום יקח הנהגה ויפעל עם השנים באופן אוטונומי ללא תלות במנחה, רכזת ובמרכז הגישור? המעטפת המקצועית כיום היא משמעותית מעצם היותה אינטנסיבית, מקצוענית ובעלת לגיטימציה פוליטית. היא גם מקור המימון ותשתית ההוצאה לפועל של ההחלטות. האם רצוי לקיים דיון באופני פעולתה של מעטפת זו? לברר מחדש תחומי אחריות ופעולה? ולדון בעצמאותו של הפורום כשותפות עצמאית רב-תרבותית הלוקחת חלק בהנהגת העיר?

כיצד מתנהלים בין תושבים, רשות מקומית, גורמים מקצועיים וגורמים מממנים? האבולוציה הטבעית של התפתחות הפורום למעשה נתונה להגדרות וציפיות של גורמים רבים עם שלל אינטרסים שמושכים בחוטים שונים. המתח המובנה לתוך הקבוצה באופנים גלויים וסמויים מעורר מתחים עקב תפיסות ופרשנויות שונות של מהלכים. מחד מצב זה מעורר שאלות לגבי טיבו ומיצויו של התהליך, ומאידך מעורר הערכה לגבי יציבותו ופועלו. בתקופת כתיבת המאמר פדרציית קנזס באמצעות הג'וינט יוצאת באופן הדרגתי ממימון התוכנית ובמקביל העיריה לוקחת על עצמה את המימון המלא של הפורום.

סיכום

בספרו של פרופ' נמרוד אלוני על דיאלוגים מעצימים (2008) הוא מציין כי הדיאלוג מבטא: **"דאגה מוסרית לשלומם ולכבודם של אחרים ולהסדרה צודקת והרמונית של החיים בחברה"**. נראה כי המסע הדיאלוגי שתואר כאן פועל מתוך שליחות חברתית זו, להסדרה מלכדת והוגנת של החיים במרחב העירוני. בכך הוא מהווה דוגמה ייחודית של תהליך מתמשך בעל תפוקות נראות לעין, והיד עוד נטויה.

לקראת עשור לפעילותו של פורום המנהיגים הרב-תרבותי ברמלה תארנו את תהליך התארגנותו דרך עקרונות הפעולה שמבססים את פעילותו, השפעותיו, האתגרים שלפיתחו לאורך השנים והסוגיות שנותרות לא-פתורות. כל אחד מנושאים אלה ראוי להמשיך העמקה וביסוס. יחד עם השאלות הנותרות בסיים הקריאה, אין עוררין כי מדובר בתהליך קהילתי ייחודי הראוי ללמידה. השותפות הלא מובנת מאליה שנקמה בין תושבים ממגוון תרבויות, ולא פחות מכך – בין תושבים לבעלי תפקידים עירוניים הינה ייחודית בקנה מידה ארצי ויצרה מנגנון ייחודי של סנסורים ווסתים קהילתיים הערוכים למניעה ולתגובה.

כפי שתהליכי שיתוף נוטים להצליח יותר בארגונים בהם גם העובדים משותפים, כך גם כאן. מרכז הגישור והמעטפת המקצועית של הפורום למדו עם הזמן לבטא בפועל מנהיגות, דיאלוג, שיתופי פעולה וכשירות תרבותית. בהתאם לתשתית זו, יכולות מיומנויות אלה גם להתבטא בפורום המנהיגים. נראה כי המעטפת המקצועית צמחה, השתנתה והתמקצעה במקביל לפורום.

תהליך הלמידה לכתיבת המאמר חשף את המערכות התומכות בקיומו של הפורום והראה בכך כי לדיאלוג הקהילתי תורמת מעטפת קבועה ומקצועית המתחזקת אותו, אשר גם חשוב שתהיה פתוחה להתבוננות פנימית, צמיחה והשתנות בעצמה.

כוחו של הפורום עם הזמן התחזק הן פנימה כלפי שותפיו והן כלפי תושבי רמלה, העיריה והארגונים בה. מלבד המעשים שתוארו לאורך המאמר, הרי שכיום נראה כי הפורום הוא גם סימבולי ואינו נחוץ בהכרח להתכנסות הפיזית שכן כוחו הוא בעצם הווייתו. עם זאת, בתקופה זו יש גם קולות שונים המעידים כי הפורום נמצא בצומת דרכים וכי מתבקש לבחון מחדש את המוטיבציות והמטרות של חבריו, את הרכבו ואת אופיו.

התפתחות הפורום לאורך השנים, דרך אבני הדרך שהוזכרו, מעידה על דיאלוג שראוי ללמוד ממנו בין מנהיגי קהילות זה עם זה, ביניהם לבין בעלי תפקידים ובין כולם לבין אנשי העיר. יחד עם האתגרים והסוגיות שנותרו לא פתורות מלמד אותנו הפורום כי ניתן לפתח ערוצי דיאלוג שאינם מובנים מאליהם במרחב העירוני וכי שותפויות יציבות הן עוד מפתח בפתרון קונפליקטים, מניעת עימותים וביצירת חברה שיש בה יותר חוסן חברתי.

מקורות

אלוני, נ. (עורך). (2008). **דיאלוגים מעצימים בחינוך הומניסטי**. תל אביב: הוצאות הקיבוץ המאוחד, קו אדום.

אגמון-שניר, ח., אנגל, ע. ושבאר, ו. (2004). **ניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי**. ירושלים: המרכז הבין תרבותי לירושלים והסוכנות היהודית לארץ ישראל, שותפות 2000.

אשל, א. ובנבניסטי, צ. (2013). מעשה בשמיכת טלאים – מבט ביקורתי על עקרונות הדיאלוג הקהילתי. בתוך: א. שמר עם א. שני וא. יולזרי (עורכות). **מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה. חדשנות חברתית ביזמות קהילתית**. (238-259). תל אביב: משרד הרווחה והשירותים החברתיים למסד קליטה.

סבן, ל., ויסקין, י. ולוי, מ. (2013). "חיכינו לפיצוץ..." – מודל ליישוב סכסוכים בין-תרבותיים בערים מעורבות. בתוך: א. שמר עם א. שני וא. יולזרי (עורכות). **מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה. חדשנות חברתית ביזמות קהילתית**. (271-280). תל אביב: משרד הרווחה והשירותים החברתיים למסד קליטה.

קהלני, א. (2010). **דיאלוג קהילתי ברמלה**. המאמר נכתב במסגרת "חכמת המעשה" (מנחה: א. שטורם) בקורס: ידע ומיומנויות תפקיד למרכזי נושא- מדריכים בעבודה קהילתית (מרכזת הקורס: ג. לאור). רמת גן: בית הספר המרכזי להכשרת עובדים לשירותי הרווחה, משרד הרווחה והשירותים החברתיים (נדלה מאתר קהילת הידע בעבודה קהילתית, משרד הרווחה והשירותים החברתיים).

קהלני, א. (2003). **מיפוי קונפליקטים חברתיים-קהילתיים בעיר רמלה. מסמך טיוטה**. רמלה: הלשכה לשירותים חברתיים.

Shemer, O. (2014). Community dialogue. In: Coghlan, D. & Brydon-Miller, M. (Eds.). **The Sage Encyclopedia of Action Research**. (Vol 1). Los Angeles. 143-146.



למאמר בגרסא מקוונת: