

חוסן ושיקום קהילתיים ביישובי עוטף עזה לאחר ה-7.10



צולם ע"י טל שם טוב ז"ל

ד"ר ירון יבלברג
יניב קוממי
טלל דולב
מורן אשכנזי אדלר
ספיר אוזנה

בתחילת 2024 החלה לפעול UJA-Federation of New York בתחום זה באמצעות פרויקט מיוחד בשם "הורייזן" (Horizon), במסגרתו קיבלו יישובים רבים, רובם עדיין במוקדי הפינוי, תמיכה כספית משמעותית שיועדה לחיזוק החוסן הקהילתי ולתמיכה בתהליך השיקום של הקהילות.

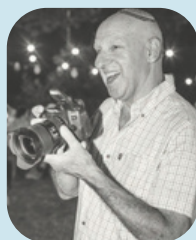
פעילות הפרויקט נמשכת גם כיום. לאורך הדרך מילאו שותפים נוספים תפקיד משמעותי בקידום הפרויקט, ובהם הפדרציה היהודית של בוסטון (CJP), שהעמידה מענק משמעותי לטובת שיקום היישובים, וכן פדרציית וושינגטון רבתי; הפורום העסקי, שהוקם בתחילת המלחמה ולקח חלק בגיבוש התוכנית; ותוצרת הארץ, שמילאה וממשיכה למלא תפקיד מרכזי בתיאום פעילות הפרויקט מול הקהילות.

מחקר זה, ביוזמת "אדוות" ו-UJA ובביצוע מכון דועת, נולד מתוך רצון ללמוד מן הניסיון המצטבר בשטח ולהעמיד ידע זה לרשות העוסקים בליווי קהילות בתהליכי שיקום ובניית חוסן – במערכות המדינה, בעולם הפילנתרופי ובקהילות עצמן. המחקר מבקש לתרגם את השאלה הרחבה "כיצד בונים חוסן קהילתי?" לשאלות מעשיות: מה מסייע לקהילה להתמודד ולהשתקם? אילו תנאים, פעולות ומנגנונים תומכים בכך? ומה יכולים הגורמים המלווים לעשות כדי לחזק את התהליך?

תודתנו העמוקה לקהילות ולכל מי שלקחו חלק בתהליך הלמידה – על הזמן, הפתיחות, השיתוף בידע ובניסיון, ועל הנכונות להתבונן יחד גם במורכבות. הקולות והתובנות שהובאו לאורך הדרך הם חלק מהותי ממחקר זה.

אנו מקווים שהמחקר ישמש כלי ללמידה, לחשיבה ולפעולה, וימשיך להתפתח מתוך המפגש עם העשייה בשטח.

רוצים להמשיך את השיחה? צרו קשר ←



תמונות הנוף שמלוות את המסמך צולמו מנקודת מבטם של סטיבי מרכוס ז"ל וטל שם טוב ז"ל, שהתגוררו בנגב המערבי ואהבו אותו.

תוכן עניינים

מבוא.....	5-6
• מהלך למידה	
סקירת ספרות.....	7
• הקדמה	
מודלים מובילים של חוסן קהילתי.....	8
• מודל היכולות האדפטיביות (Norris et al., 2008)	
• הגישה האקולוגית (Ungar, 2012)	
• המודל הרב ממדי של Berkes & Ross (2013)	
פרקטיקות מבוססות מחקר.....	10
• טקסים וזיכרון קולקטיבי	
• שיקום מוסדות ותשתיות	
• התערבויות פסיכר-חינוכיות	
• פיתוח מנהיגות וממשל משתף	
• יזמות מקומית ופיתוח כלכלי	
• טכנולוגיה ותקשורת אמינה	
המחקר בישראל.....	11-12
• מה למדנו מסקירת הספרות?	
• ממד הזמן	
• סיכום	
קהילה בטראומה: אפיון וצרכים.....	13-21
• פגיעה במרחב הפיזי ותחושת הביטחון	
• קפיאת הזמן ואובדן האופק	
• תלות בגורמים חיצוניים	
• ערעור באמון כלפי מוסדות	
• ואקום או שחיקה בהנהגה המקומית	
• שיתוק של תפקידי מפתח בקהילה	
• קריסת מערכות תפקוד ושירותים	
• שבר בקשרים החברתיים ואובדן סולידריות	
• פגיעה בזהות הקולקטיבית	
מה אמרו בקבוצות הלמידה?.....	22
• היררכיה של צרכים והתכנסות פנימה	
• שבר באמון	
• נרטיב וסיפור משותף	
• טקסים ומשמעות סימבולית	
• קהילה כישות מול אוסף פרטים	
סיכום.....	23
מבוא לחלק השני.....	24-25
• הבהרה מושגית: חוסן קהילתי ושיקום קהילתי - יחס של תהליך ותוצאה	
פרק 1: ייחודיות האירוע.....	26-27
• עוצמת הפגיעה הישירה	
• פינוי היישובים ופרימת המרקם הקהילתי	
• הפגיעה במנגנוני השיקום עצמם	
• הפגיעה בזהות הקהילתית	
• ההטרונניות בין הקהילות	
פרק 2: מודל השיקום הקהילתי - מסגרת לניתוח.....	28-29
• שני צירים מארגנים	
• הגדרת הצלחה	
ציר הזמן - חמישה שלבי שיקום.....	30-31
• שלב 1: הפינוי המיידי	
• שלב 2: הייצוב הראשוני	
• שלב 3: המיסוד	
• שלב 4: החזרה	
• שלב 5: בניית שגרה תחת אי-ודאות	
• ציר הזמן כבסיס לפעולה	
מנהיגות ומבנה ארגוני.....	33-35
• מנהיגות כגורם מבדיל	
• תפקיד מנהל הקהילה: פנימי או חיצוני	
• צוות ליבה קטן ומגובש	
• ועדות כמנגנון מעורבות	
• תפקידים חדשים בתחום גיוס משאבים	
• תחלופת אנשים בין שלבים	
• שחיקת בעלי תפקידים	
• הבדלים מבניים בין סוגי יישובים	
• בעלי תפקידים קריטיים לפי שלב	
אמון - תשתית לשיקום קהילתי.....	36
• אמון בין הקהילה להנהגתה	
• אמון בין חברי הקהילה	
• אמון בין הקהילה לגורמים חיצוניים	
תרבות ונרטיב קהילתי.....	37
• בניית נרטיב כפעולה מכוונת	
• כאשר הנרטיב שנוי במחלוקת	
• תרבות כמנגנון שיקום	
חינוך, ילדים ובני נוער.....	38-39
• מסגרת חינוכית כגורם מייצב	
• ילדים כגורם בהחלטות הקהילה	
• ניהול מערך חינוכי בתוך טראומה	
בריאות הנפש - בין פרט לקהילה.....	40-41
• מגבלות המענה הקליני-פרטני	
• הבאת השירות לאדם	
• מענים קולקטיביים כתשתית לחוסן	
• המתח בין עיבוד לצמיחה	
• הפער שנוותר: תמיכה בבעלי התפקידים	
תעסוקה ויזמות מקומית.....	42-43
• תעסוקה כמנגנון שיקום	
• הפער בין הזדמנות ליכולת	
• יזמות מקומית כמנוע עצמאות	
• תגמול בעלי תפקידים	
ממשקים חיצוניים.....	44-45
• המדינה ומנגנוניה	
• ריבוי גורמים וחסר תיאום	
• הוואקום הראשוני וצלוקתו	
• קריטריונים שאינם תואמים את הצורך	
• חשיבה לטווח קצר	
• לחץ לחזרה לפני הבשלות	
• מה כן עובד	
הפילנתרופיה - שותפות, מתודולוגיה ותכנון יציאה.....	46-47
• מה הפילנתרופיה אפשרה	
• "חופש פעולה בתוך מסגרות" - מה עושה את הפילנתרופיה אפקטיבית	
• תופעות שליליות: תלות, עיוות סדרי עדיפויות ועומס ניהולי	
• הפילנתרופיה וציר הזמן	
• תובנות לגופים פילנתרופיים	
ארגוני חברה אזרחית - נוכחות, גבולות ומה נשאר.....	48-50
• ריבוי שחקנים ללא תיאום	
• גרעינים ומכינות - נוכחות מסוג אחר	
• מה נשאר אחרי שהארגון עוזב	
• עקרונות לעבודה אפקטיבית	
• לקהילה: כיצד לנהל את הקשר מול ארגוני חברה אזרחית	
מודל הכלכלי לאחר צמצום התמיכה.....	51-52
• פרדוקס ההרחבה	
• מקורות הכנסה עצמאיים	
• תכנון מעבר	

תוכן עניינים – המשך

נספח 1 – מענים : תנאים לאפקטיביות.....59– 64

- א. תמיכה במשכורות ובעלי תפקידים קהילתיים
- ב. ריטריטים והפוגות
- ג. תוכניות נוער וחינוך בלתי-פורמלי
- ד. אירועי קהילה ותרבות
- ה. בינוי ושיפור הסביבה הפיזית
- ו. בריאות נפש ורווחה
- לסיכום: הקהילה כאקוסיסטם

53– 54.....זהות קהילתית חדשה – בנייה, קליטה וזיכרון

- בניית עתיד במקום שיחזור עבר
- שאלת הנרטיב הקהילתי
- קליטת חברים חדשים
- הזיכרון מול היומיום
- עקרונות לניהול הקיימות כחלק מהשיקום

55– 56.....עקרונות מנחים לשיקום קהילתי מיטבי

57.....סיכום

58.....בואו נמשיך את השיחה

מבוא

ב-7.10.2023 ידעה מדינת ישראל את היום הקשה ביותר בתולדותיה. מתקפת הטרור הרצחנית של חמאס הביאה למותם הטרגי של כ-1,700 ישראלים ומאות חטופים. במהלך היום הזה יישובים רבים באזור עוטף עזה הוחרבו, נבזזו ונשרפו. כ-150 אלף תושבי יישובים אלו פונו מבתיהם והפכו לפליטים בארצם. מעולם לא התמודדו מדינת ישראל והחברה הישראלית עם משבר בקנה מידה כזה. קהילות שלמות התפרקו, התפזרו, ללא ידיעה אם יחזרו, מתי יחזרו ומה יעלה בגורלן.

בחודשים הראשונים לאחר האסון נרתמו ארגונים רבים ובראשן הקהילות היהודיות של צפון אמריקה לתמיכה וסיוע למגוון הצרכים העצום שאפיין את שלב החירום – מכונות כביסה, ביגוד, ציוד, מבנים זמניים, טיפולים נפשיים ורשימה ארוכה נוספת של מענים מיידיים. כבר בתחילתו של האירוע היה ברור שלקהילה יש תפקיד קריטי בתהליך השיקום של הפרטים והיישובים. מושג חדש-ישן החל להופיע בתדירות גבוהה בשיח השיקומי – "חוסן קהילתי" (Community Resilience). בתחילת 2024 החלה לפעול UJA בתחום זה באמצעות פרויקט מיוחד בשם "הוריזון" (Horizon), במסגרתו קיבלו יישובים רבים, רובם עדיין במוקדי הפינוי, תמיכה כספית משמעותית שיועדה לחיזוק החוסן הקהילתי ותמיכה בתהליך השיקום של הקהילות.

עם זאת, לאור המנעד העצום של הצרכים, מצד אחד וריבוי הגופים התורמים, מצד שני, נעשה שימוש במושג ה"חוסן הקהילתי" לתיאור מגוון רחב מאד של תופעות ומושגים עד כי משמעותו הפכה מעורפלת ולא ברורה. בפועל, כמעט כל פעילות הקשורה לשיקום – מריטריטים, דרך אירועי תרבות ועד הקמת מבנים – הכל נכנס תחת הכותרת הרחבה של "חוסן קהילתי".



מהלך הלמידה

על מנת שהתמיכה בחוסן הקהילתי של היישובים תהיה אפקטיבית וסיסטמית, יזמה UJA, באמצעות ארגון "אדוות" מהלך למידה מקיף ומעמיק שמטרתו הסרת הערפל מעל מושג החוסן הקהילתי והצעת מסגרת תאורטית ופרקטית אשר מאפשרת תהליך קבלת החלטות מושכל, מבוסס מחקר ומוכוון לאפקטיביות ואימפקט. המהלך מורכב מן השלבים הבאים:

1. סקירת ספרות מחקרית בנושא "חוסן קהילתי"
 2. ראיונות מומחים מן האקדמיה והפרקטיקה בתחומי הטרואמה, עבודה קהילתית וחוסן קהילתי
 3. קבוצות למידה עם אנשים המייצגים נקודות מבט רלוונטיות לנושא
 4. ניתוח טבלת המענקים שניתנו עד כה
 5. קבוצות מיקוד עם תושבי הקהילות שנפגעו, במטרה לבחון מהם ההיבטים של חוסן קהילתי להם יועדו.
- החלק הראשון מציג את ממצאי השלב במקדים (שלבים 1-4) ומהווה בסיס להמשך מהלך הלמידה. חלק זה כולל:

1. סקירת ספרות מחקרית : הספרות המחקרית הנושא חוסן קהילתי היא ענפה מאד וכוללת נקודות מוצא פרדיגמטיות שונות, מודלים רבים, פיתוחים ויישומים. ניתן למצוא סקירות מפורטות במקורות שונים (הפניה לסקירה של שיתופים). הסקירה המוצגת כאן מסכמת בצורה תמציתית את נקודת המוצא שבה אנו נמצאים הכוללת ריבוי משמעויות של מושג החוסן הקהילתי, סוקרת את המודלים העיקריים המשמשים את אנשי המקצוע, מציגה פרקטיקות שהוכחו כאפקטיביות בספרות המחקרית, כלי הערכה מקובלים וכמה כיווני מחשבה ביקורתיים כלפי הידע הקיים. בסוף המסמך ישנן הפניות לסקירות תאורטיות נרחבות ומצוינות למי שמעוניין להרחיב בממד זה.
 2. ראיונות מומחים : רואיינו 10 מומחים בתחומי הטרואמה, הקהילה והחוסן - אפרת שפרוט, ליאור דפנר, ד"ר יורם בן יהודה, ד"ר מני מלכה, פרופסור ארנה שמר, פרופסור אורית נוטמן-שורץ, ד"ר איתן שחר, ד"ר שי בן יוסף, ד"ר מאיר אלרן, ד"ר טל אדיב.
 3. התקיימו 3 קבוצות למידה - הראשונה בהשתתפות נציגי ארגונים העוסקים בקידום חוסן קהילתי בצורות שונות ומגוונות, השנייה בהשתתפות אנשי מפתח במרחב הרשותי והשלישית בהשתתפות בעלי תפקידים ביישובים מאזור עוטף עזה.
- תהליך הלמידה הוא מורכב, רגיש ומרתק. הדבר הראשון שעלה באופן ברור מהתהליך הוא שהטרואמה עדיין נוכחת במלוא עוצמתה. זו לא הסתכלות על תופעה בדיעבד, אלא נסיון לחלץ ידע חיוני בזמן אמת, דבר המעניק ערך מוסף לאותנטיות והרלוונטיות של הממצאים. כל מי שפנינו אליו, בין אם היו אלה המומחים או המשתתפים בקבוצות הלמידה נרתמו מיד, מתוך רצון עמוק לסייע במהלך ומתוך הזדהות עם נקודת המוצא המזהה צורך להעמיק בנושא החוסן הקהילתי וצורך בארגון הידע בתחום זה לכדי תפיסה שיכולה לשמש כבסיס לתכנית עבודה, תכנון ומעקב אחר תוצאות. תודה לכל המומחים ולמשתתפים בקבוצות על ההירתמות והתובנות.

סקירת ספרות

הקדמה

שורשיו של המושג "חוסן" (resilience) בתיאוריה אקולוגית ובפסיכולוגיה של טראומה והתפתחות, שם הוא תיאר את יכולתו של פרט, מערכת או מערכת אקולוגית לשוב לתפקוד תקין לאחר זעזוע (Holling, 1973; Masten, 2001). בשנות ה-90 וה-2000, עם עלייה בתדירות ובעוצמה של אירועים רבי-השפעה – כמו אסונות טבע, טרור, משברים כלכליים ומגפות – החל להתבסס השיח על חוסן קהילתי, שהתמקד ביכולתן של קהילות שלמות להתמודד עם זעזועים, להסתגל, להשתנות ואף לצמוח מתוך משבר. עם זאת, המונח סובל מערפול מושגי משמעותי; בספרות קיימות הגדרות רבות, שלעיתים סותרות: חלק מהחוקרים רואים את החוסן כתכונה יציבה של הקהילה (trait), בעוד אחרים מדגישים את אופיו הדינמי ואדפטיבי של החוסן, אותו יש לבנות ולהתאים במהלך משבר (process) (Patel et al., 2014; Southwick et al., 2017).

אחת הסיבות לכך היא המגוון הרחב של התחומים התיאורטיים המעורבים – פסיכולוגיה, סוציולוגיה, ניהול, סוציולוגיה, תרבות ועוד, כאשר כל דיסציפלינה מביאה דגשים משלה (Norris et al., 2008; Berkes & Ross, 2013). במקרים רבים, ההגדרה הרחבה של חוסן הפכה לכמעט מובנת מאליה, אך במקביל נעשה כאמור שימוש גובר במושג זה בשיח של מדיניות ציבורית. Gal (2014) טוען שהעדר הקונצנזוס מחייב להציב גבולות מושגיים ברורים בכל יישום. מצד שני, Ungar (2012) מציע לגזור מהערפול דווקא הזדמנות: הגמישות המושגית מאפשרת התאמה תרבותית והבנה של חוסן בהקשרים מגוונים. מתוך הערפול הזה צמח המאמר הפופולרי שמגדיר חוסן כמארג של יכולות אדפטיביות – כלכליות, חברתיות, מוסדיות ותרבותיות – המאפשרות התאוששות ושגשוג לאחר משבר משמעותי (Norris et al., 2008).

בחלק הבא נציג שלושה מודלים מובילים בהמשגה וניתוח של חוסן קהילתי. כל מודל מתמקד בדגשים ומאפיינים אחרים של המושג. המודלים אינם מוציאים זה את זה או סותרים זה את זה, אלא שמים דגשים שונים – האחד על יכולות, השני על אקו-סיסטם והשלישי על מנגנוני הסתגלות ושינוי.

מודלים מובילים של חוסן קהילתי

מודל היכולות האדפטיביות (Norris et al., 2008) מודל החוסן הקהילתי של Norris et al. (2008) מציע מסגרת אינטגרטיבית להבנת האופן שבו קהילות מתמודדות עם מצבי אסון, טראומה ומשבר. המודל מגדיר חוסן קהילתי כתהליך דינמי של חיזוק יכולות של הקהילה ומבוסס על ארבעה משאבים מרכזיים (adaptive capacities) אשר תפקודם ותיאום ביניהם הם תנאים הכרחיים לשיקום:

1. פיתוח כלכלי (Economic Development) – רמת העושר, שוויון בחלוקת המשאבים, נגישות לשירותים ותשתיות כלכליות.
2. חוסן חברתי (Social Capital) – רשתות אמון, סולידריות, תמיכה הדדית ושיתוף פעולה בתוך הקהילה.
3. מידע ותקשורת (Information & Communication) – זמינות מידע אמין, מנגנוני תקשורת אפקטיביים, ושקיפות בין מוסדות לקהילה.
4. כשירות קהילתית (Community Competence) – היכולת של הקהילה לארגן את עצמה, להנהיג תהליכים, לקבל החלטות ולפעול באופן קולקטיבי.
5. על פי Norris ועמיתיה, חוסן קהילתי נבנה מתוך אינטראקציה מתמשכת בין משאבים אלו, כאשר החוזק או החולשה של כל אחד מהם משפיעים ישירות על יכולת ההתמודדות וההתאוששות של הקהילה. המודל מדגיש כי חוסן הוא תהליך מתהווה של הסתגלות קולקטיבית, הנשען על מערכות יחסים, מוסדות, ומבנים חברתיים.

הגישה האקולוגית (Ungar, 2012)

מודל החוסן של מייקל אונגר (Ungar, 2011; 2012) מציע מסגרת תאורטית רב־ממדית להבנת חוסן ברמה האישית והקהילתית, הנשענת על עקרון ההקשריות (contextual) של תהליכי הסתגלות. אונגר מעניק חשיבות יתרה להבנת ההקשר התרבותי והחברתי של הקהילה ואפיון החוסן הקהילתי בהתאם להקשר זה. על פי אונגר, חוסן איננו תכונה פנימית יציבה אלא תהליך חברתי, שבו הפרט מצליח לנווט אל משאבים נדרשים (navigate) ולקבל אותם באופן שהחברה מכירה בו כלגיטימי (negotiate). במודל מתוארים **שבעה ממדים מרכזיים** המהווים תנאים הכרחיים להתפתחות חוסן:

1. קשרים משמעותיים ותומכים.
2. מבנים וקשרים תרבותיים המספקים זהות ושייכות.
3. גישה למשאבים חומריים הכרחיים.
4. ביטחון אישי וקולקטיבי.
5. צדק חברתי ושוויון הזדמנויות.
6. תחושת שליטה, אוטונומיה ויכולת השפעה.
7. משמעות, ערכים ותחושת מטרה.

המודל הרב ממדי של Berkes & Ross (2013)

מודל החוסן הקהילתי של Berkes & Ross (2013) משלב בין פרספקטיבות של אקולוגיה חברתית (social-ecological systems) לבין מחקר חברתי על חוסן קהילתי, ומציע גישה אינטגרטיבית להבנת מנגנוני הסתגלות ושינוי. המודל מדגיש כי קהילות אינן רק יחידות חברתיות אלא גם חלק ממערכות אקולוגיות רחבות, ולכן חוסן קהילתי נבנה מתוך שילוב של יכולות פנימיות ומשאבים חיצוניים. החוקרים מתארים מספר ממדים מרכזיים, ביניהם:

1. ידע מקומי ומסורתי לצד למידה מתמשכת וחדשנות.
2. מנהיגות מקומית והיכולת לארגן פעולה קולקטיבית.
3. קשרים חברתיים וחיזוק הון חברתי בתוך הקהילה ומחוצה לה.
4. זהות קהילתית ושייכות תרבותית, כבסיס למשמעות ותחושת מקום.
5. גמישות הסתגלותית (adaptive capacity) המאפשרת תגובה לשינויים ולחוסר ודאות.
6. קישוריות (linking) בין רמות שונות של ממשל, מוסדות וארגונים חיצוניים.

לטענת Berkes & Ross, חוסן קהילתי מתהווה כאשר מתקיימת יכולת לשלב בין חוסן חברתי פנימי לבין קשרים ומשאבים חיצוניים, ובכך מתאפשרת למידה, הסתגלות ושינוי לאורך זמן. המודל מבליט את התלות ההדדית בין ממדים חברתיים, תרבותיים ואקולוגיים, ואת התפיסה כי חוסן הוא תהליך מתמשך של בנייה קולקטיבית ולא מצב סטטי.

פרקטיקות מבוססות מחקר

מחקרים מראים כי ישנן מספר קטגוריות של פרקטיקות אשר תורמות לקידום אפקטיבי של חוסן קהילתי:

טקסים וזיכרון קולקטיבי

טקסים קהילתיים וימי זיכרון מסייעים בעיבוד טראומה ועלייה בתחושת סולידריות. אך הצלחתם מותנית בהתאמה תרבותית ובהשתתפות פעילה של הקהילה (Berkes & Ross, 2013; Patel et al., 2017).

שיקום מוסדות ותשתיות

החזרת מוסדות חינוך ושירותי בריאות מהווים עוגן לחיי הקהילה ומשפרים את הבריאות הנפשית (Aldrich, 2012).

התערבויות פסיכו-חינוכיות

תוכניות קבוצתיות לילדים ונוער מקדמות תחושת מסוגלות וביטחון רגשי, ומפחיתות תסמיני דחק (Southwick et al., 2014).

פיתוח מנהיגות וממשל משתף

קהילות עם הנהגה משתפת ואמינה חוות התאוששות מהירה יותר ומחזקות את הלכידות (Ansell & Gash, 2008; Kimhi & Eshel, 2019).

יזמות מקומית ופיתוח כלכלי

יזמות כלכלית ופיתוח תעסוקתי חדש מעניקים לתושבים תחושת שליטה והזדמנות לחיים חדשים, מה שתורם ללכידות ויציבות (Norris et al., 2008).

טכנולוגיה ותקשורת אמינה

שימוש בערוצי מידע מהירים ושקופים תורם להפחתת חרדה ומניעת שמועות, ומוצר מרכיב חשוב בחוסן הקהילתי בעידן הדיגיטלי (Patel et al., 2017).

המחקר בישראל

בישראל תרם ראובן גל תרומה משמעותית לדיון בחוסן קהילתי, במיוחד בהקשרים ביטחוניים. גל (2014) הדגיש כי חוסן אינו נבנה מתכונות מולדות אלא מתהליכים חברתיים של למידה, ערבות הדדית והעצמת מנהיגות מקומית. חוקרים ישראלים נוספים, כמו קמחי ואשל, הראו כי לכידות קהילתית ואמון במוסדות מהווים תנאים מרכזיים ליכולת ההתאוששות תחת איום מתמשך (Kimhi & Eshel, 2019; Eshel et al., 2020). תרומתם של חוקרים אלה ייחודית משום שהיא נשענת על ההקשר הישראלי – קהילות החיות תחת איום ביטחוני מתמשך – ומציעה מסגרות תאורטיות ואמפיריות המשפיעות גם על השיח הבינלאומי.

בהמשך לכך, אלרן ועמיתיו פיתחו מדידה התנהגותית לחוסן חברתי בשלושה ממדים – דמוגרפיה/התפנות, טיפול וחינוך, ותעסוקה וכלכלה – והראו כיצד קהילות בעוטף עזה שימרו תפקוד גבוה יחסית לצד מורכבות פסיכו-חברתית לאחר עימות ממושך (Elran et al., 2015). במקביל, נוטמן-שורץ הציגה את מושג ה"חוסן המשותף" בקרב אנשי מקצוע הפועלים ב"מציאות משותפת" של טראומה קולקטיבית, והדגישה הדדיות, צמיחה מקצועית והתגברות משותפת כמרכיבים בוני-חוסן (Nuttman-Shwartz, 2015).

מה למדנו מסקירת הספרות?

ישנן דרכים רבות להמשיג ולהגדיר חוסן קהילתי. לצורך סקירה זו הבאנו שלושה מודלים עיקריים המדגישים עקרונות שונים. כך למשל, למדנו כי ישנה חשיבות למיפוי המצב הקיים של הקהילה, אך חשוב לזכור כי תהליך השיקום ובינוי החוסן הוא דינמי ומתמשך על פני תקופה ארוכה. המודל צריך להיות רגיש למאפיינים השונים של ממד הזמן בתהליך השיקום. עוד למדנו כי להקשר החברתי-תרבותי במובן הרחב יש חשיבות בהבנת מקדמי החוסן של הקהילה. כל המודלים מדגישים את החשיבות של זהות ונרטיב קהילתי כמרכיבים יסודיים של בינוי החוסן. כל המודלים מתייחסים לרצף שבין פרט-משפחה-קהילה ולעיתים רמות נוספות כגון מרחב רשותי, מדינה וכיו"ב. בנוסף, ראינו כי המחקר בישראל בתחום החוסן הוא נרחב ושואב מהניסיון האמפירי של יישובי עוטף עזה במשך שנים רבות.

מתוך המודלים הנ"ל ומחקרים אחרים בתחום החוסן הקהילתי, ניתן לאתר הסכמה רחבה לגבי ארבע קטגוריות-על מרכזיות המרכיבות את המושג:

קשרים חברתיים

הון חברתי, אמון ויכולת שיתוף פעולה מאפיינים קהילות שהצליחו להשתקם במהירות וביעילות (Aldrich, 2012; Liu et al., 2022).



רציפות ושגרות חיים

חינוך, תעסוקה ושירותי רווחה משמשים כמסגרות מייצבות שמחזירות לקהילות תחושת סדר ומשמעות (Norris et al., 2008).



ממשל ומנהיגות

אמון במוסדות והנהגה מקומית שקופה ומשתפת, חיוניים להתארגנות מחודשת ושיקום ארוך טווח (Ansell & Gash, 2008; Kimhi & Eshel, 2019).



משמעות ונרטיב משותף

הזדהות עם סיפור קולקטיבי, תחושת שייכות ומשמעות הן תנאי הכרחי לשיקום קהילות לאחר משבר (Ungar, 2012; Gal, 2014).



ממד הזמן

תובנה נוספת שעולה באופן ברור מהספרות המחקרית ומתוך הנסיון בשטח היא ההבנה שתהליך השיקום מורכב משלבים שונים ומובחנים:

תגובה מיידית

רגישות גבוהה, סיוע להתחברות מחדש, ויצירת תחושת ביטחון בסיסית (Hobfoll et al., 2007).

הסתגלות ביניים

חזרה חלקית לשגרות, התחלת בניית ארון מחודש, ותהליכי עיבוד ראשוניים של הטראומה.

שיקום ארוך טווח

חיזוק מוסדות, פיתוח נרטיבים קהילתיים, יצירת מנגנוני יציבות ויזמות מחודשת.

צמיחה מתוך טראומה

מעבר לחזרה לשגרה ליצירת אפשרויות חדשות, חידוש זהות קהילתית ויצירת הזדמנויות חדשות – תפיסה שהולכת ותופסת מקום גם בהקשרים קהילתיים (Lowe et al, 2004; Tedeschi & Calhoun, 2021).

מחקרים בישראל מחזקים את הצורך בהבחנה הזו: קמחי ואשל (2020) מצאו כי בקהילות מבודדות תחת איום ממושך, ההתמקדות ב"חזרה למצב הקודם" יכולה להיות מטעה; חוסן אמיתי דורש התחדשות ויצירת דרכי התנהלות חדשות בתוך ההקשר של המשבר.

סיכום

חוסן קהילתי איננו יעד סופי שאליו הקהילה מגיעה, אלא תהליך מתמשך של הסתגלות ושיקום. זהו תהליך רב־ממדי, הכולל מרכיבים חברתיים, כלכליים, מוסדיים ותרבותיים, והוא משתנה בהתאם להקשר המקומי ולשלב הזמן שבו הקהילה נמצאת.

חיזוק החוסן דורש השקעות משולבות: בניית קשרים חברתיים, שיקום מוסדות ושגרות, טיפוח מנהיגות אמינה, יצירת נרטיב קולקטיבי משמעותי והשקעה ביזמות מקומית ותקשורת אמינה. עבור עמותות וקרנות פילנתרופיות, המשמעות היא שעליהן להשקיע לא רק במענה מיידי לשלב המשבר, אלא גם בתכנון לטווח ארוך הכולל יציבות תקציבית, תמיכה בתפקידים מקצועיים ויזמות קהילתית. בנוסף, יש להבטיח תהליכי מיפוי, מדידה והערכה באופן שיטתי המאפשרים מעקב אחר ההתקדמות והלמידה לאורך זמן (ראה נספח 1 – כלי מדידה של חוסן קהילתי)

קהילה בטרומה: איפיון צרכים

השלב הראשון במסע שלנו להבנה מעמיקה של חוסן קהילתי מתחיל באפיון של קהילה במשבר עמוק. מה מאפיין קהילה לאחר טראומה? מהם הצרכים העיקריים של הפרטים והקהילה בשלבים שונים של תהליך השיקום? בפרק זה נציג את המאפיינים העיקריים של קהילה במשבר/טראומה כפי שעלו מראיונות המומחים ונציג את התייחסויות לנושאים אלה כפי שעלו בקבוצות הדיון.

כפי שניתן לראות, בראיונות המומחים וקבוצות הלמידה עלו 9 קטגוריות של מאפיינים, שרובם מתכתבים בצורה ישירה עם 4 המאפיינים המשותפים של חוסן קהילתי, שהצגנו בסקירת הספרות. שתי הקטגוריות הראשונות: "פגיעה במרחב הפיזי ותחושת הביטחון" ו"קפיאת הזמן ואבדן האופק" אינם מקבלים ביטוי מספיק בספרות שנסקרה ולעומת זאת עלו באופן מאד מובהק בראיונות. "תלות בגורמים חיצוניים" ו"אבדן האמון במוסדות" מתכתבים ישירות עם הקטגוריה "ממשל ומנהיגות". שלוש הקטגוריות הבאות:

"שחיקה בהנהגה המקומית", "קריסת מערכות תפקוד ושירותים" ו"שיתוק של תפקידי מפתח בקהילה" מתכתבים עם "ממשל ומנהיגות" ועם "רציפות ושגרות חיים". "שבר בקשרים החברתיים ואבדן סולידריות" מתכתב עם "קשרים חברתיים". "פגיעה בזהות הקולקטיבית" מתכתב עם "משמעות ונרטיב משותף".

אפיון "קהילה במשבר" כפי שהוא עולה מהראיונות וקבוצות הלימוד, קשור, אם כן, באופן ישיר לתפיסת החוסן הקהילתי בספרות המחקרית, אך כפי שנראה, מקבל ביטויים ודגשים שונים.

פגיעה במרחב הפיזי ותחושת הביטחון

פגיעה ישירה במרחב הפיזי – הרס בתים, מתקני ציבור ותשתיות – מערערת את תחושת הביטחון ומגבירה את תחושת הפגיעות. אחד המומחים תיאר זאת בפשטות: ככל שהתחושה של ביטחון אישי גבוהה יותר, כך החוסן עולה; ואילו כאשר הפחד שולט, החוסן נפגע קשות. מעבר להרס הפיזי עצמו, החוויה של אי-ביטחון במרחב הציבורי יוצרת חרדה מתמשכת ומשפיעה על כל תחומי החיים, מהנכונות להשתתף בפעילות קהילתית ועד תחושת השייכות למקום.

"הבית עצמו הפך להיות מקום מאיים. מה שאמור להיות מרחב מוגן הפך לזירת טראומה"

אפרת שפרוט

"שדרות, נתיבות, הקיבוצים – כל המרחב שלנו נפגע. אנשים לא מרגישים בטוחים לחזור אליו"

ליאור דפנר

"אנשים אומרים לי: 'איך אפשר לבנות פה שוב בית, כשאתה יודע שזה יכול לקרות שוב?'"

ליאור דפנר

"ברגע שהשכונה עצמה נפגעה – זה לא רק בתים הרוסים, אלא פגיעה ביכולת של הקהילה להרגיש בטוחה במרחב שלה"

מני מלכה

קפיאת הזמן ואובדן האופק

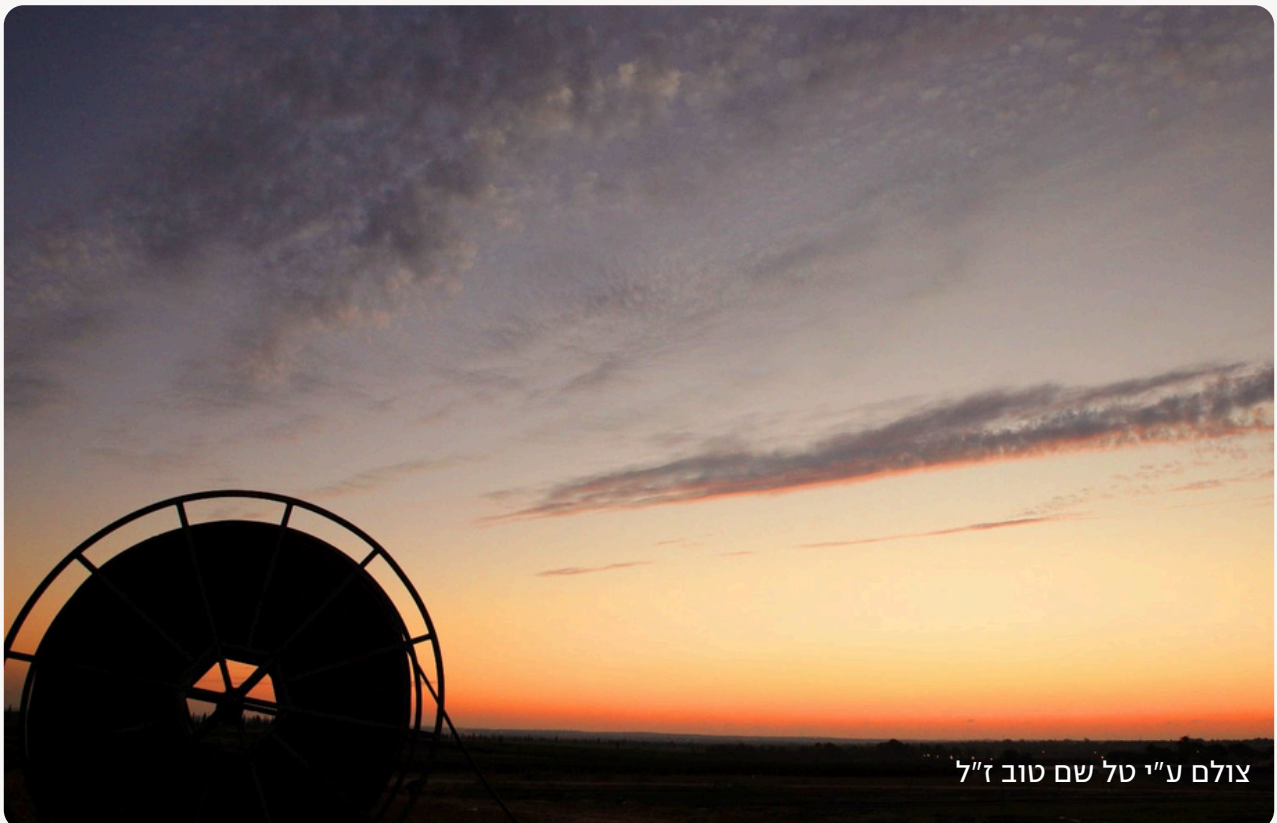
מאפיין נוסף שחזר בראיונות הוא תחושת היתקעות - חוסר יכולת להמשיך הלאה, כאילו הזמן קפא ברגע המשבר. קהילות רבות מתקשות לבנות נרטיב עתידי או להגדיר אופק משותף. אחת המרואיינות הדגישה את הצורך "לבנות תוכנית ארוכת טווח שמתייחסת לחיזוק מרכיבי הקהילה השונים" כדי לשבור את הדפוס הזה. העדר תהליך מתמשך יוצר מצב שבו התושבים נותרו כבולים לעבר הטראומטי, מתקשים לנסח משמעות מחודשת או לתכנן עתיד.

"כשאנשים לא יודעים מה יהיה מחר - לאן חוזרים, מתי חוזרים - הכול נתקע. הקהילה לא זזה קדימה"
איתן שחר

"הטראומה המתמשכת יוצרת תחושה של אין עתיד. אנשים חיים את היום, בלי יכולת לדמיין מחר"
אפרת שפרוט

"כשאין ודאות לגבי העתיד - איפה יגורו, איפה יעבדו - נוצרת תחושה של קפיאה. אי אפשר להתקדם"
שי בן יוסף

"יש מצבים שהשבר כל כך עמוק שאי אפשר לאחות אותו בקלות - ואז הקהילה נשארת תקועה"
ארנה שמר



תלות בגורמים חיצוניים

קהילה במשבר טראומטי מתאפיינת לעיתים קרובות בהישענות נרחבת על סיוע חיצוני מצד המדינה, עמותות או גופים בינלאומיים, עד כדי ערעור תחושת המסוגלות והיכולת לפעול באופן עצמאי. אמנם במצבי חירום תלות זו מתבקשת, אך לאורך זמן היא מייצרת דפוס של חוסר יציבות ואובדן שליטה. היעדר עוגנים של יציבות ברמת המדינה או המרחב הרשותי מייצר תחושה מתמדת של חוסר ביטחון ומחייב בניית תשתיות קהילתיות עצמאיות ועמידות.

"בגלל זה... קהילות הפכו להיות תלויות במדינה עכשיו יותר בעקבות המצב שנוצר"

מני מלכה

"בפועל, בהרבה מאוד מהמקומות, יש ציפייה שיגיע מישהו מבחוץ ויגיד מה צריך לעשות... אבל אם לא מחזקים את היכולות הפנימיות, הקהילה תישאר תלויה"

איתן שחר

"אנשים מחכים למשרד הביטחון או לרשות החירום שיגידו להם מה הצעד הבא, במקום לייצר בעצמם מנגנון פנימי שיידע לתפקד"

איתן שחר

"מאז המלחמה אנחנו רואים שהקהילות בעוטף תלויות מאוד בארגונים חיצוניים - נט"ל, עמותות אחרות - כי המדינה לא מספקת מענה יציב. זה יוצר מצב של תלות"

אפרת שפרוט

"אנחנו כמועצה עושים מאמצים, אבל ברור שיש תלות מוחלטת במשרד הביטחון, בביקוד העורף. בלי זה - אין יכולת לתפקד"

ליאור דפנר

"הלגיטימציה החברתית לאסון שעברנו... אם אומרים לך 'כפר עזה מטולה - ייבנו מחדש' בלי לשאול אותך איך אתה מתמודד, זה יוצר תלות בהחלטות מבחוץ"

אורית נוטמן שוורץ



צולם ע"י טל שם טוב ז"ל

ערעור באמון כלפי מוסדות

חוסר האמון במוסדות, מקומיים ולאומיים חזר כמעט בכל הראיונות כמאפיין מרכזי של קהילה לאחר טראומה. אמון זה נתפס כמפתח מרכזי להתארגנות וליכולת הקהילה להתאושש. ברגע שהאמון נסדק, גם פעולות שיקום אפקטיביות עשויות להיתקל בחשדנות ובחוסר שיתוף פעולה מצד התושבים.

"אנשים מחכים למשרד הביטחון או לרשות החירום... אבל אם לא מחזקים את היכולות הפנימיות, הקהילה תישאר תלויה - ואז גם נשחק האמון במערכות החיצוניות"

מני מלכה

"המדינה לא מספקת מענה יציב... זה יוצר מצב של תלות, אבל גם פגיעה קשה באמון - אנשים מרגישים שנעזבו"

אפרת שפרוט

"בסוף הכול מתנקז למדינה... וכשהם לא מגיעים - יש שיתוק. זה יוצר אובדן אמון מוחלט"

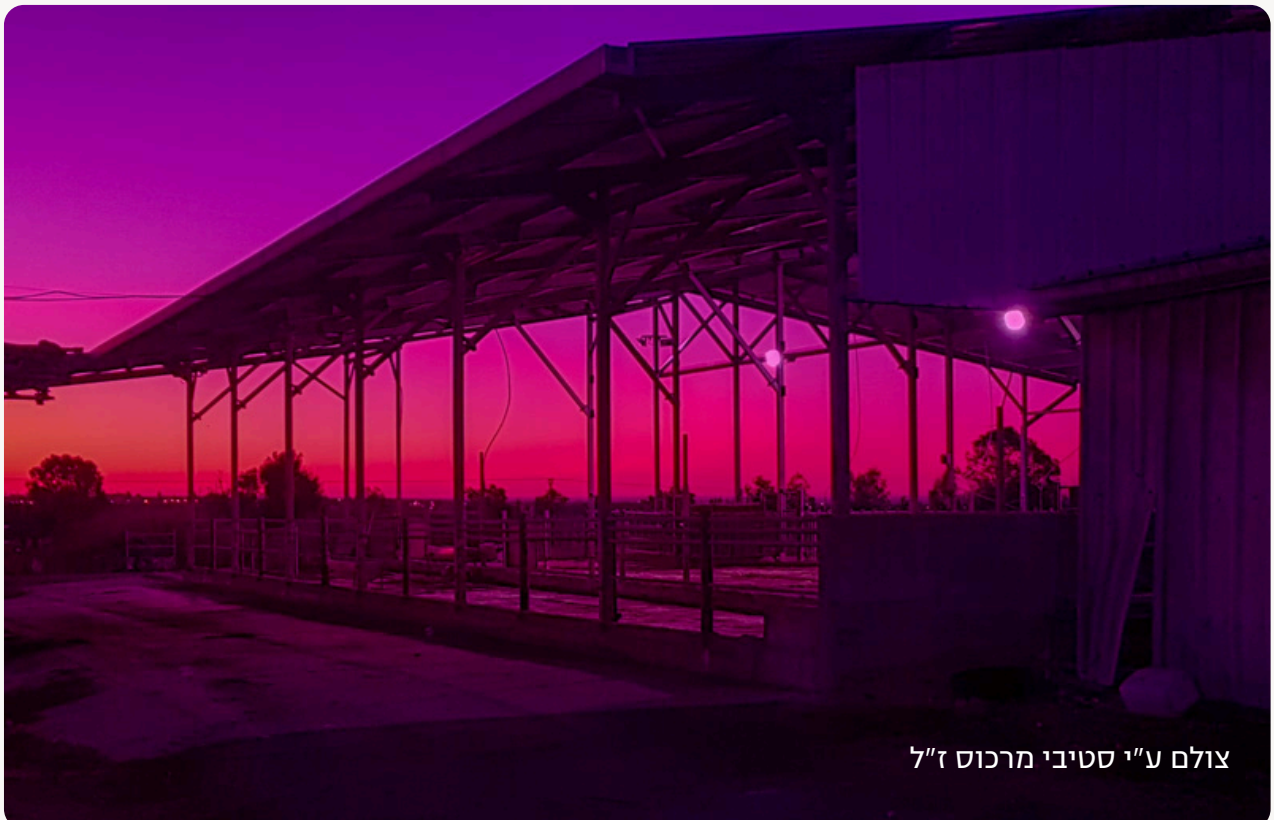
ליאור דפנר

"הנטייה היא לבקש את כל הפתרונות מהמדינה... אבל כשהמדינה לא עומדת בזה, נוצרת תחושה של בגידה ואובדן אמון"

אורית נוטמן שוורץ

"כשזה לא מתקיים - נוצרת תחושה שהמוסדות לא שם בשבילך"

ארנה שמר



צולם ע"י סטיבי מרכוס ז"ל

ואקום או שחיקה בהנהגה המקומית

ברבים מהראיונות עלה כי המנהיגות המקומית (בדגש על המנהיגות הפורמלית, הנהגה נבחרת וכו') היא מנגנון קריטי להתמודדות עם טראומה, אך גם גורם פגיע במיוחד. במצבי משבר חמור נוצר ואקום, כאשר בעלי תפקידים שותקים, מותשים או שקועים בעצמם בהישרדות אישית. מצב זה מחליש את יכולת הקהילה להתארגן ולחזור לפעולה. השחיקה במנהיגות המקומית והיעדר אמון ברמה הלאומית מצטלבים ומחריפים את המשבר.

"בסוף, כשההנהגה המקומית עצמה מותשת, קשה להחזיר את האמון ולבנות מחדש"

ליאור דפנר

"השחיקה של ההנהגות המקומיות כל כך גדולה, שאין להן כוחות להוביל את השיקום כמו שהיו צריכות"

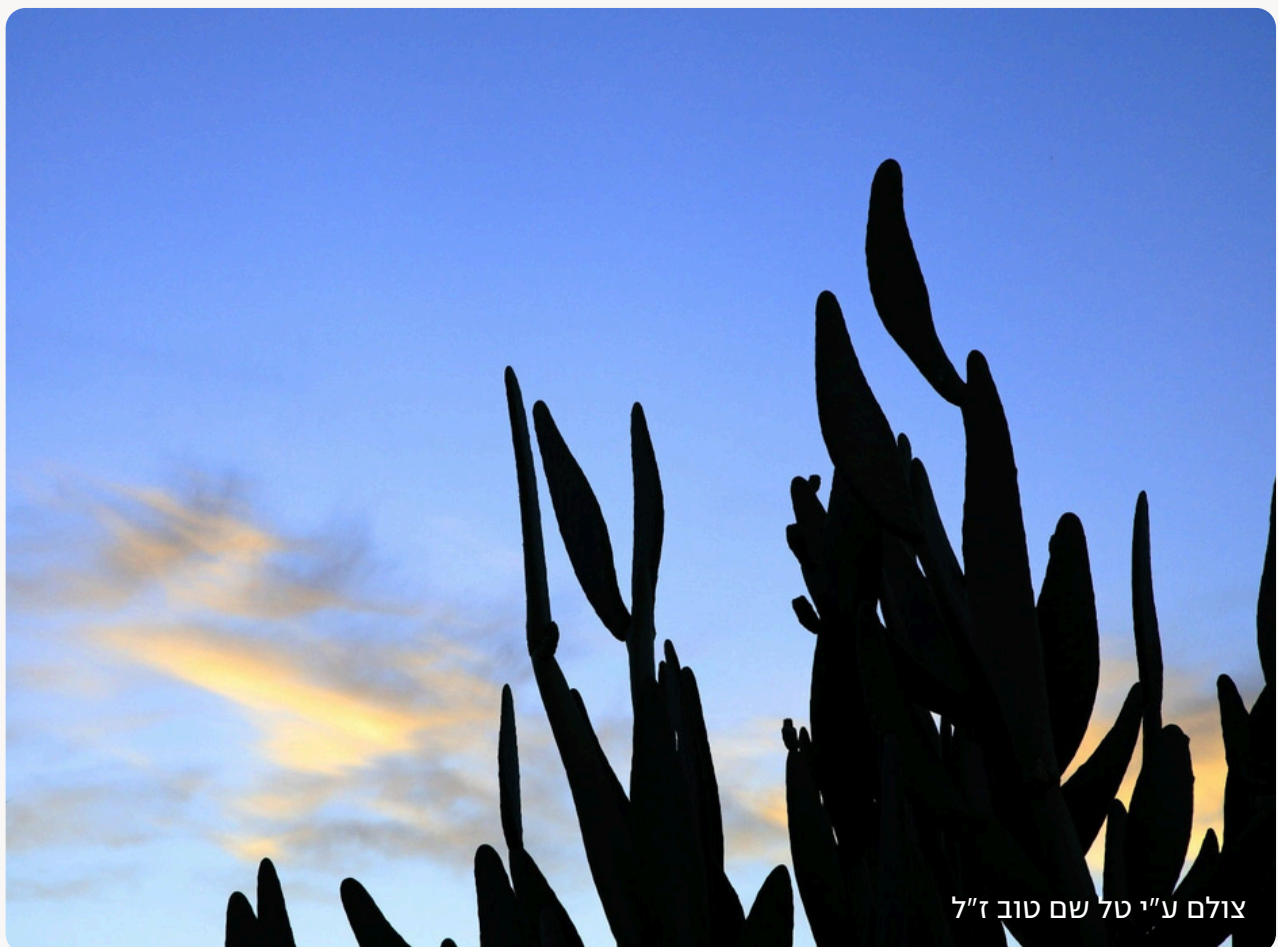
שי בן יוסף

"ביישובים הקטנים, בקיבוצים וכולי - הדבר היותר מידידי זה הנושא של המנהיגות המקומית"

מאיר אלון

"הקשר בין הקהילה לחברי הקהילה להנהגה המקומית... ברור שאני מסכימה שהמטרה היא מערכתית. אבל השאלה מי שואל את הקהילה? יש פה שאלה קריטית של ייצוג

ארנה שמר



צולם ע"י טל שם טוב ז"ל

שיתוק של תפקידי מפתח בקהילה

משבר טראומטי גורם פעמים רבות לשיתוק בעלי תפקידים קריטיים, עד כדי קריסה של מנגנוני הניהול הקהילתיים. בעלי תפקידים רשמיים אינם מצליחים למלא את אחריותם, והנטל עובר לא אחת לדמויות לא־פורמליות או למתנדבים. חשוב להדגיש כי בשונה מהקטגוריה הקודמת, כאן מדובר על בעלי תפקידים ואנשי מקצוע, המאיישים דרשים שונים של תפקידי מפתח בקהילה ולא דווקא הנהגה יישובית.

"הטראומה פוגעת גם במנהיגים המקומיים. מי שאמור היה להוביל - בעצמו נפגע, בעצמו בטראומה - וכך נוצר ואקום בתפקידי המפתח"

אפרת שפרוט

"העומס שנפל על הצוותים המקומיים - רווחה, חינוך, בריאות - שיתק אותם. הם בעצמם היו קורבנות. אי אפשר היה לצפות מהם להחזיק את המערכת"

ליאור דפנר

"השחיקה של ההנהגות המקומיות כל כך גדולה, שאין להן כוחות להוביל את השיקום כמו שהיו צריכות"

שי בן יוסף

"המנהיגות היא הפקטור המשמעותי הלוקה כרגע... אין להם את ההדרכה איך הם צריכים לנהל ולהנהיג את הקהילה שלהם"

יורם בן יהודה



צולם ע"י טל שם טוב ז"ל

קריסת מערכות תפקוד ושירותים

אחת ההשלכות המיידיות של טראומה קולקטיבית היא שיתוק מערכות השירותים הקהילתיים: חינוך, רווחה, בריאות ותשתיות קהילתיות. חלק מהמומחים ציינו כי כאשר שירותים בסיסיים חדלים לתפקד, תחושת חוסר האונים גוברת והקהילה מאבדת את עוגני השגרה. באחד הראיונות הודגש שהקהילות מתמודדות עם "קריסת המערכות המוסדיות, בדיוק ברגע שבו הן נדרשות ביותר", מצב שמאלץ תושבים לפנות לסיוע חיצוני או אל יוזמות ספונטניות, שלעיתים אינן מחזיקות לאורך זמן.

"מאז המלחמה ראינו מערכות רווחה מקומיות שקורסות, הן פשוט לא מסוגלות לתת מענה. זה יוצר ואקום, ואז נכנסים ארגוני חוץ"

איתן שחר

"שירותים בסיסיים הופסקו. אנשים נאלצו לנסוע עשרות קילומטרים כדי לקבל טיפול רפואי או שירות רווחה"

ליאור דפנר

"מערכות רבות קרסו. לא היה רצף טיפולי, לא ברווחה ולא בחינוך. פתאום משפחות מצאו את עצמן בלי שום שירות זמין"

שי בן יוסף

"השילבים של החזרה... בהתחלה מלונות, אחר כך מגורי ביניים, ורק בסוף חזרה הביתה. ברור שזו לא אותה רמת תפקוד - אין שם את המערכות הקהילתיות הרגילות"

מאיר אלרן

"במצבי אסון... כמות המשאבים שיש לקהילה היא נמוכה יותר ממה שנדרש באותו רגע... ולכן יש במצבי אסון ואקום"

מני מלכה



צולם ע"י סטיבי מרכוס ז"ל

שבר בקשרים החברתיים ואובדן סולידריות

רקמות הקשרים החברתיים כגון קשרי שכנות, חברות והתנדבות שנחשבים משאב בסיסי של סולידריות נפגעות באופן דרמטי במצבים של טראומה קהילתית. מספר מומחים תיארו מצבים של קריסה בתקשורת בין חברי הקהילה: "פשוט לא הצליחו לדבר האחד עם השני". אובדן זה מביא לפגיעה בתחושת הסולידריות, לעלייה בקונפליקטים פנימיים, ולעיתים אף להתפרקות של קבוצות תמיכה טבעיות. עם זאת, הודגש גם כי מוסדות לא-פורמליים, כגון בתי כנסת או קבוצות ספורט – יכולים לשמש עוגן חלקי ולספק רצף חברתי גם במצבים של שבר.

"בפועל... כשאין יכולת להחזיק את זה מבפנים, מהר מאוד מתפרקים הקשרים בין האנשים – כל אחד עסוק בהישרדות האישית שלו"

איתן שחר

"בקהילות שנפגעו, אחת התופעות הקשות היא שהסולידריות נחלשת. אנשים לא מצליחים להכיל זה את זה, וכל אחד נסגר בתוך הבית שלו"

אפרת שפרוט

"החוסן של הקהילה תלוי בסולידריות, וכשזו נשחקת – הקהילה מתפרקת. אנחנו רואים בקיבוצים שהיו מאוד מלוכדים, פתאום ריבים פנימיים"

שי בן יוסף

"החזרת האמון הבין אישי – נתקלתי בהרבה מפגשים בקהילות שפשוט לא הצליחו לדבר האחד עם השני"

טל אדיב



בגיעה בזהות הקולקטיבית

הטראומה איננה רק אירוע חיצוני אלא גם חוויה המאיימת על הסיפור המארגן, שהוא הבסיס ללכידות הקהילה והיכולת של פרטים להתאגד סביבה. המומחים הדגישו את השבר שנוצר בתחושת ה"אנחנו", המהווה יסוד קריטי לחוסן קהילתי. המומחים הדגישו שזהות הקולקטיבית נפגעת לא רק כלפי חוץ, אלא גם בתוך תהליכי ההגדרה הפנימיים של הקהילה עצמה.

"כשקהילה לא מצליחה להחזיר לעצמה את הסיפור המשותף - זה כבר מעבר לטראומה אישית. זה שבר בזהות של הקולקטיב"

איתן שחר

"הטראומה לא רק אישית - היא קהילתית, היא זהותית. אנשים אומרים: 'אני כבר לא חלק מהמקום הזה כמו פעם'"

אפרת שפרוט

"יש גם רובד סמלי - איך מנהלים את הטקסים של שביעי באוקטובר ושל החגים... זה חלק מחיזוק או בגיעה בזהות הקולקטיבית"

ארנה שמר

"הלמה הקהילתי. לא רק ברמת חזון גדול... אלא ברמת חיי היום יום - מה זה אומר להיות חבר בקהילה"

טל, פסיכיאטרית ראשית

"צריך שתהיה התייחסות לזהות. אחרת, אנשים לא יראו עצמם עוד חלק מהקהילה"

מני מלכה

"מה שנחרב זה לא רק הבית החיצוני, אלא בית הפנימי שכל בן אדם בנה לעצמו בילדותו... אנחנו סוג של הומלסים"

יהורם בן יהודה



צולם ע"י טל שם טוב ז"ל

מה אמרו בקבוצות הלמידה?

1 היררכיה של צרכים והתכנסות פנימה

ברגעי המשבר הראשונים הקהילה מתכנסת פנימה: הפרט והמשפחה הופכים להיות מוקד העשייה, בעוד המעגלים הרחבים נדחקים לשוליים. השאלות הדוחקות נוגעות לביטחון, לקורת גג, לאוכל ולשמירה על הילדים.

רק לאחר מענה לצרכים בסיסיים אלו נפתח פתח להשתתפות ביוזמות קהילתיות, בטקסים או באירועים משותפים. תהליך זה מתאר היררכיה המזכירה את פירמידת הצרכים של מאסלו – הישרדות תחילה, ורק לאחר מכן שייכות ומשמעות.

2 שבר באמון

אחד המאפיינים הבולטים של קהילה במשבר הוא פגיעה קשה באמון – כלפי מוסדות המדינה והממשד, ולעיתים גם בתוך הקהילה עצמה. תחושת הפקרה וחוסר אונים משולבת בריבוי שחקנים חיצוניים המבקשים לסייע אך מייצרים בלבול, כפילויות ואובדן שליטה.

האמון נתפס כתשתית קריטית לשיקום, וללא חידושו קשה להתקדם לצעדים משמעותיים יותר.

3 נרטיב וסיפור משותף

לקהילה במשבר יש צורך לאסוף ולעבד את הסיפור שלה. חוויית הטראומה מערערת את תחושת הרצף והמשמעות, והקהילה נדרשת לבנות מחדש נרטיב שיסביר מה קרה, מי אנחנו, ומה הלאה.

הנרטיב המשותף מאפשר יצירת זהות קולקטיבית מחודשת ומסמן אופק של תקווה, מעבר להתמודדות המיידית עם המשבר.

4 טקסים ומשמעות סימבולית

לטקסים יש תפקיד מכריע בשיקום הקהילתי. בתחילה הם מתקיימים במעגלים אינטימיים של משפחות – קבלות שבת או חגים קטנים בבית – ובהמשך נפתחים החוצה לאירועים קהילתיים רחבים. הטקסים מהווים לא רק חזרה לשגרה אלא גם פעולה סימבולית שמחזקת את תחושת הרצף והזהות המשותפת.

5 קהילה כישות מול אוסף פרטים

נשמעו שתי תפיסות משלימות: האחת רואה בקהילה ישות חיה, בעלת לכידות, הנהגה ותשתיות, והשנייה מתמקדת בפרטים ובמשפחות. בפועל, שתי ההסתכלויות נכונות ומתקיימות בו זמנית – פגיעה בפרט מערערת את החוסן הקהילתי, אך חיזוק הקהילה כמסגרת מסייע גם לפרטים שבתוכה.

ניתן לראות חפיפה די ברורה בין דברי המומחים לבין קבוצות הלמידה בנוגע לחשיבות האמון במוסדות, לפגיעה ברשתות החברתיות ולמשקל של טקסים ונרטיב. עם זאת, בקבוצות הלמידה עלה באופן חזק הנושא של "היררכיה של צרכים" – מהביטחון האישי ועד לרמות מופשטות יותר כגון זהות ונרטיב.

בנוסף, בקבוצות פגשנו ביטוי לרגישות גדולה יותר סביב הנושא של אובדן האמון במדינה. במהלך הדיונים חזר הביטוי "שבר" על מנת לתאר את הפגיעה הקשה באמון התושבים כלפי המוסדות הרשמיים והקהילתיים, שהיו אמונים על ביטחונם.

הדיונים בקבוצות לימדו אותנו כי תהליך עיבוד הטראומה והשיקום הוא אינו ליניארי. דווקא בחירום המיידי יש איזו התגייסות וכח הישרדותי שמעניקים אנרגיה יתרה ולפעמים כשאלה דועכים ומתחילה שגרה של שיקום, יש שוב ירידה ביכולות ועלייה בצרכים בממדים שונים.

בחלק הבא נציג את פרקטיקות השיקום/בינוי החוסן הקהילתי כפי שעלו מראיונות המומחים וקבוצות הלמידה. הפרקטיקות מתכתבות כמובן עם המאפיינים שהוצגו בפרק זה, אך מבוססות גם על נסיון המשתתפים בקבוצות לגבי "מה שעבד עבורם".

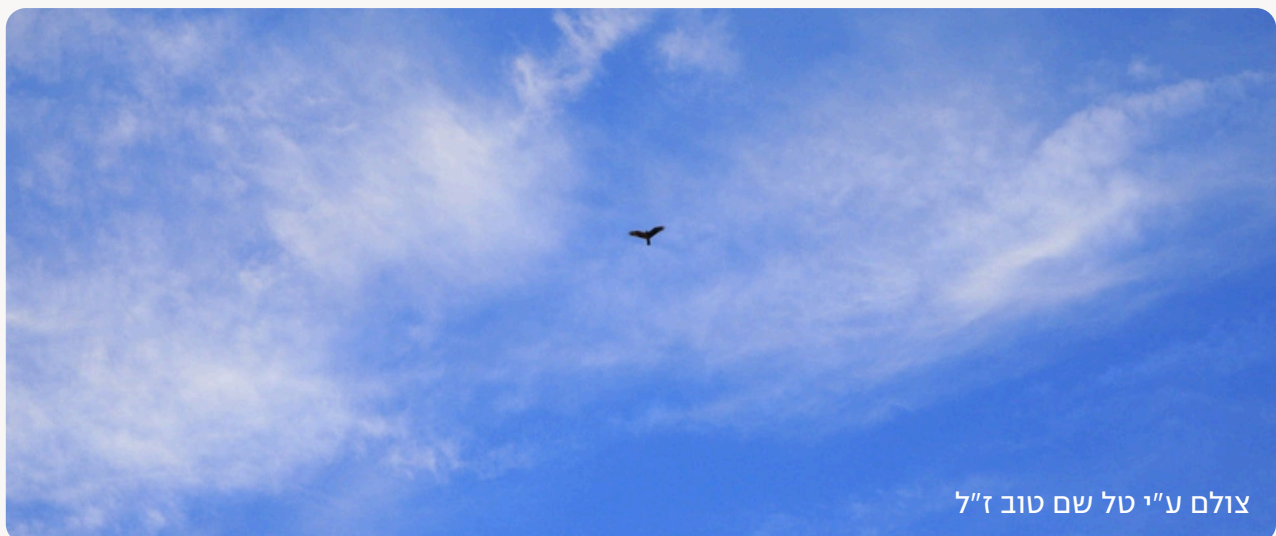
מבוא לחלק שני

מושג ה"חוסן קהילתי" סובל מעמימות מושגית שהספרות האקדמית מכירה בה: הוא רחב מכדי להנחות פעולה, ומופשט מכדי להעריך התקדמות. בחלק הקודם ניסינו לטפל בעמימות זו באופן מעשי – לא על ידי הגדרה מחדש של המושג, אלא על ידי פירוקו לרכיביו.

מתוך סקירת הספרות המדעית, ראיונות עם מומחים מתחומי הטראומה והפסיכולוגיה הקהילתית, וקבוצות למידה וראיונות עומק עם נציגי יישובים וגורמי מדינה, זיהינו שמונה מוקדי פגיעה שבניית החוסן מחייבת לתת עליהם את הדעת: (1) פגיעה במרחב הפיזי ובתחושת הביטחון, (2) קפיאת הזמן ואובדן האופק, (3) תלות בגורמים חיצוניים, (4) ערעור אמון כלפי מוסדות, (5) ואקום ושחיקה בהנהגה המקומית, (6) קריסת מערכות תפקוד ושירותים, (7) שבר בקשרים החברתיים ו (8) אובדן סולידריות, ופגיעה בזהות הקולקטיבית. שמונת המוקדים הללו מהווים מסגרת אנליטית ויישומית: כל אחד מהם מצביע על ממד שבו החוסן נפגע, וכל אחד מהם מגדיר תחום שבו הבנייה מחודשת ותהליך השיקום מחייבים עבודה מכוונת.

עם זאת, מסגרת תיאורטית, מדויקת ומאורגנת ככל שתהיה, אינה יכולה לתאר את האופן בו שמונת המוקדים הללו באים לידי ביטוי בשטח – כיצד הם מתפתחים לאורך זמן, כיצד הם משפיעים זה על זה, ומה מאפשר לקהילות מסוימות להתמודד עם חלקם בהצלחה לעומת קהילות שהצליחו פחות. לשם כך נדרשה עדות ישירה ממי שחוו את התהליך הזה על בשרם. בחודשים נובמבר 2025 – פברואר 2026 נערכו ראיונות עומק עם מנהלי קהילות וקבוצות מיקוד בתשע קהילות מאזור עוטף עזה – קיבוצים, מושבים ויישובים קהילתיים שנפגעו בעוצמות שונות ועברו מסלולי שיקום שונים, ושרובם עדיין בעיצומו של התהליך.

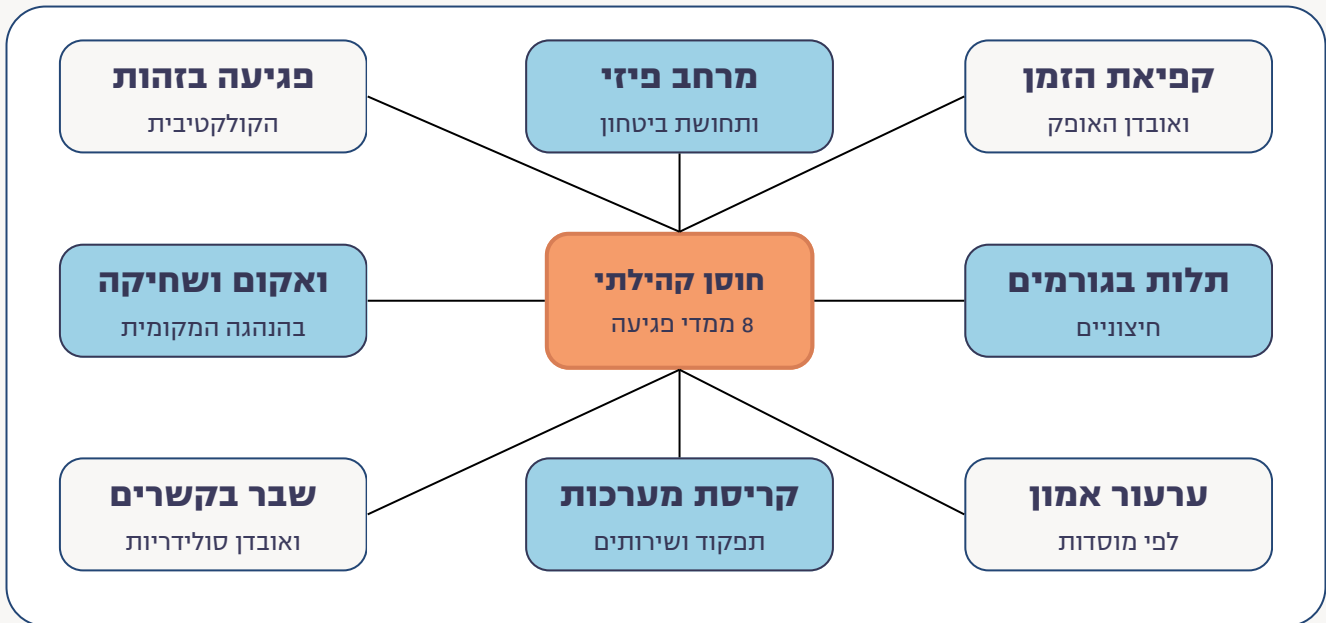
חלק זה מבקש להפוך את הידע הרב שנובע מניסיונם של המשתתפים בקבוצות ונאמר בשיחות הללו, לידע ניתן להכללה, על האופן שבו חוסן קהילתי נבנה בפועל, על הגורמים שמאפשרים אותו ועל אלה שמעכבים אותו, בכל מרחב הנושאים הרלוונטי שעלו בתהליך הלמידה ויפורטו בהמשך.



¹ ניר עוז, נחל עוז, נתיב העשרה, חולית, צוחר, נירים, כפר עזה, עלומים ויכני.

שמונת מוקדי הפגיעה לחוסן קהילתי

מוקדים אלה פועלים במערכת- כישלון בנקודה אחת מחלחל לשאר



הבהרה מושגית: חוסן קהילתי ושיקום קהילתי - יחס של תהליך ותוצאה

שני מושגים מרכזיים מנחים את הדו"ח הנוכחי, וחשוב להבהיר את היחס ביניהם לפני שמתקדמים לניתוח. המושג "חוסן קהילתי" - שהיה נקודת המוצא של מהלך הלמידה כולו, וכפי שהוגדר בחלק א' - מתאר את יכולתה של קהילה להתמודד עם משברים, להסתגל לתנאים משתנים, ולשמר תפקוד לאורך זמן. המושג "שיקום קהילתי" מתאר את התהליך שמתרחש בעקבות אירוע טראומטי המוני - מן הפינוי המידי ועד להתבססות והתארגנות מחודשת ולהבניית שגרה חיים מוגדרת.

שני המושגים אינם מתחרים ואינם מקבילים. הם עומדים ביחס של תהליך ותוצאה: השיקום הוא המסלול, והחוסן הוא מה שנבנה לאורכו - או נפגע, אם התהליך אינו מנוהל ומתבצע בצורה מיטבית. החוסן הקהילתי אינו ניתן להשפעה ישירה. אין פעולה אחת שמייצרת חוסן, ואין אפשרות לרכוש אותו כתוצאה מפרויקט מוגדר. הוא תוצר של חיזוק מרכיבים ספציפיים - קשרים חברתיים, מנהיגות תפקודית, זהות קולקטיבית מגובשת, מוסדות יציבים, ועצמאות כלכלית הולכת וגדלה. כל פרק בדוח זה בוחן מרכיב אחד או יותר מן המרכיבים הללו: כיצד הוא נפגע באירוע, מה אפשר לחלק מן הקהילות לשמר אותו או לבנות אותו מחדש, ומה מחיר היעדרו. פעולה שיטתית ומכוונת ביחס ל מרכיבים אלה - כל אחד בנפרד וכולם ביחד - היא למעשה בניית החוסן.

נקודה זו חשובה גם מעבר לשאלה המושגית. המונח "חוסן" מעורר לעיתים חוסר נחת בקרב אנשי שטח - כיוון שהוא נשמע כמטרה מופשטת שקשה לתרגמה לפעולה. כאשר מחליפים את השאלה "כיצד בונים חוסן?" בשאלות קונקרטיות - כיצד מחזקים את האמון, כיצד מייצבים את ההנהגה, כיצד מבנים זהות קולקטיבית חדשה - המושג הופך לשפה יישומית הניתנת לתרגום לכדי פעולה מעשית.

פרק 1: ייחודיות האירוע

לפני שניגשים לדון בתהליך השיקום ובחוסן הקהילתי, חשוב לציין את מה שהוא כמעט מובן מאליו – היקף הפגיעה ביישובי עוטף עזה ב-7 באוקטובר 2023 ובעקבותיו היה חסר תקדים בהשוואה למקרי אסון, מלחמה וטרור בעת המודרנית (בישראל ובעולם), ומחייב להתייחס לתהליך השיקום כאל תופעה יוצאת דופן בקיצוניותה. ייחודיותו של תהליך השיקום נובעת לא רק ממאפיין קיצוני אחד אלא מצירוף של גורמים שכל אחד מהם בנפרד משפיע על יכולת השיקום של הקהילה, ויחד הם מגדירים מחדש את הדרישות והציפיות מתהליך השיקום האידיאלי.

● עוצמת הפגיעה הישירה

כל הקהילות שנציגהן השתתפו במחקר ספגו פגיעה בקנה מידה משמעותי מאד והדברים ידועים. כאשר הפגיעה הישירה בקהילה מגיעה לעוצמה כ"כ מסיבית, משמעותה אינה תחומה רק לחווית האובדן – היא מערערת את יכולת הקהילה לתפקד כרשת תמיכה לחברה. בחלק מן הקהילות שנחקרו הגיעה הפגיעה – הרוגים, חטופים ומשפחות שכולות – לשיעורים שבהם גורם ההגנה המרכזי של כל תהליך שיקום, ההון החברתי הפנים-קהילתי, נפגע בעצמו.

"קהילה יודעת להתמודד עם שניים-שלושה מקרי שכול באותו הזמן", אמר אחד המרואיינים. "לא נראה לי שקבוצה יודעת להתמודד עם אובדן של אחד לארבע". גם בקהילות שלא חוו חדירה ישירה, הברוטליות של האירוע והעדות לזוועות יצרו טראומה קולקטיבית שאינה פרופורציונלית בהכרח למספר הנפגעים הישיר. תחושת הביטחון הבסיסית – מוגנותו של המרחב הביתי – נסדקה ויתכן אף התעררה לחלוטין, בכלל הקהילות, בדרגות שונות.

● בינוי היישובים ופרימת המרקם הקהילתי

הפינוי הגיאוגרפי הוביל לפרימה של המרקם הקהילתי ולשיתוק מרבית מהמנגנונים הקהילתיים בדיוק ברגע שבו הצורך היה גדול מתמיד. הפיזור – בין מלונות, קרוואנים ודירות שכורות בערים שונות – לא היה אירוע לוגיסטי בלבד. הוא החליש מאד, ובמקרים מסוימים אף מנע, את פעולת המנגנונים הקהילתיים הראשוניים והבסיסיים (תמיכה, שיתוף, סיוע וכו'), פיצל משפחות ויחידים מהסביבה המוכרת להן, והחליש את היכולת לגבש תמונת מציאות משותפת ולארגן מחדש מנגנוני פעולה משותפים.

הקשר בין ריכוז גיאוגרפי לבין קצב השיקום עלה בקבוצות המיקוד ביתר שאת: בהקשר הזה נטען כי קהילות שהצליחו לשמור על ריכוז של רוב חבריהן – גם בתנאי מגורים פחות אטרקטיביים – הציגו דינמיקה שיקומית טובה יותר מאלה שפוננו למוקדים מרובים.

● שיקום תחת מציאות בטחונית פעילה

שיקום קהילתי נחקר בדרך כלל כתהליך המתרחש לאחר שהאיום הוסר או לפחות דעך משמעותית. קהילות עוטף עזה נדרשו לנהל תהליך שיקום במקביל למציאות ביטחונית פעילה וחלקן אף שבו ליישוביהן בטרם הוסר האיום. המתח בין הצורך להסתכל קדימה ולבנות לבין האיום המתמשך יצר עומס קוגניטיבי ורגשי שאין לו ביטוי מספק בספרות הקיימת. "יש דריכות, יש מתח, יש אי-ודאות, עדיין יש חשש, חרדה, כל טריקת דלת", תיאר אחד המשתתפים.

● הפגיעה במנגנוני השיקום עצמם

בחלק מן הקהילות נפגעו בעלי התפקידים הקהילתיים – מנהלי חינוך, רווחה ותרבות – באופן ישיר: איבוד בני משפחה, חטיפה, פגיעה. המערכות שתפקידן לתת מענה לקהילה נדרשו לפעול כאשר חלק ממפעיליהן היו עצמם בטרומה חריפה. "הצוות שלי ברובו נפגע. חלק מהאנשים שהיו בצוות שלי – חטפו להם בני משפחה. הם לא היו במצב לתפקד. מצאתי את עצמי בלי צוות." מצב זה – שבו אחד מגורמי החוסן עצמו נפגע – מציב אתגר, ומחייב דיון נפרד בפרק העוסק במנהיגות.

● הפגיעה בזהות הקהילתית

קהילות רבות בעוטף עזה נשאו זהות מוגדרת של עוצמה, אוטונומיה, עצמאות ואחריות עצמית. האירוע והפינוי שאחריו הציבו אותן בן לילה, בעמדת מקבלות סיוע – תלויות, מפונות, ומוצגות בשיח הציבורי כקורבנות. הפער בין הזהות הקודמת לבין המציאות הנכפית הוא אחד הממדים הפחות מדוברים של השיקום ואחד המורכבים לטיפול. הוא מוסיף שכבה לכל אחד מהאתגרים האחרים: לא רק לבנות מחדש מוסדות, קשרים ומרחב – אלא לעשות זאת מתוך תחושת ערעור עמוקה של ה"אנחנו" שאמור לעשות זאת.

● ההטרונגויות בין הקהילות

אף שכלל הקהילות עברו את אותו אירוע מכונן, הן לא עברו אותה חוויה. ההבדלים בין קיבוץ שיתופי לבין מושב, בין קהילה שחוותה חדירה ישירה לבין קהילה שפונתה ללא מגע, ובין יישוב עם מסורת ניהולית עשירה לבין יישוב שהגיע לאירוע עם מנגנון רזה – הבדלים אלה לא נמחקו על ידי האירוע. במקרים מסוימים הם אף התעצמו. הכרה בהטרונגויות זו אינה עניין של פתיחות אנליטית בלבד – היא תנאי לכל גוף המבקש לתמוך בתהליך השיקום: מדינה, פילנתרופיה או ארגון חברה אזרחית.

צירוף המאפיינים שתואר בפרק זה – פגיעה ישירה בקנה מידה חסר תקדים, פיזור גיאוגרפי בשלב הקריטי ביותר, חירום שלא נסגר, הנהגה שנפגעה בעצמה, וזהות קולקטיבית שנסדקה – מגדיר אתגר שיקומי שאין לו מקבילה בניסיון הישראלי הקודם. כל אחד מן המאפיינים הללו מאתגר בנפרד על כושר ההתאוששות הקהילתי; יחד הם יוצרים מורכבות שמחייבת כל גורם התומך בשיקום – מדינה, פילנתרופיה, ארגוני חברה אזרחית – להיערך באופן מותאם. ההטרונגויות בין הקהילות מוסיפה ממד נוסף: אף שכולן עברו את אותו אירוע מכונן, הן לא עברו אותה חוויה, ולכן אין להן מסלול שיקום אחד.

הפרק הבא מבקש להציע מסגרת לניתוח השיקום על בסיס שני צירים: שמונת מוקדי הפגיעה שזוהו בחלק א', וחמשת שלבי הזמן שעלו מניתוח עדויות השטח. מסגרת זו היא הבסיס שממנו ייגזרו כל הפרקים הבאים.

פרק 2: מודל השיקום הקהילתי – מסגרת לניתוח

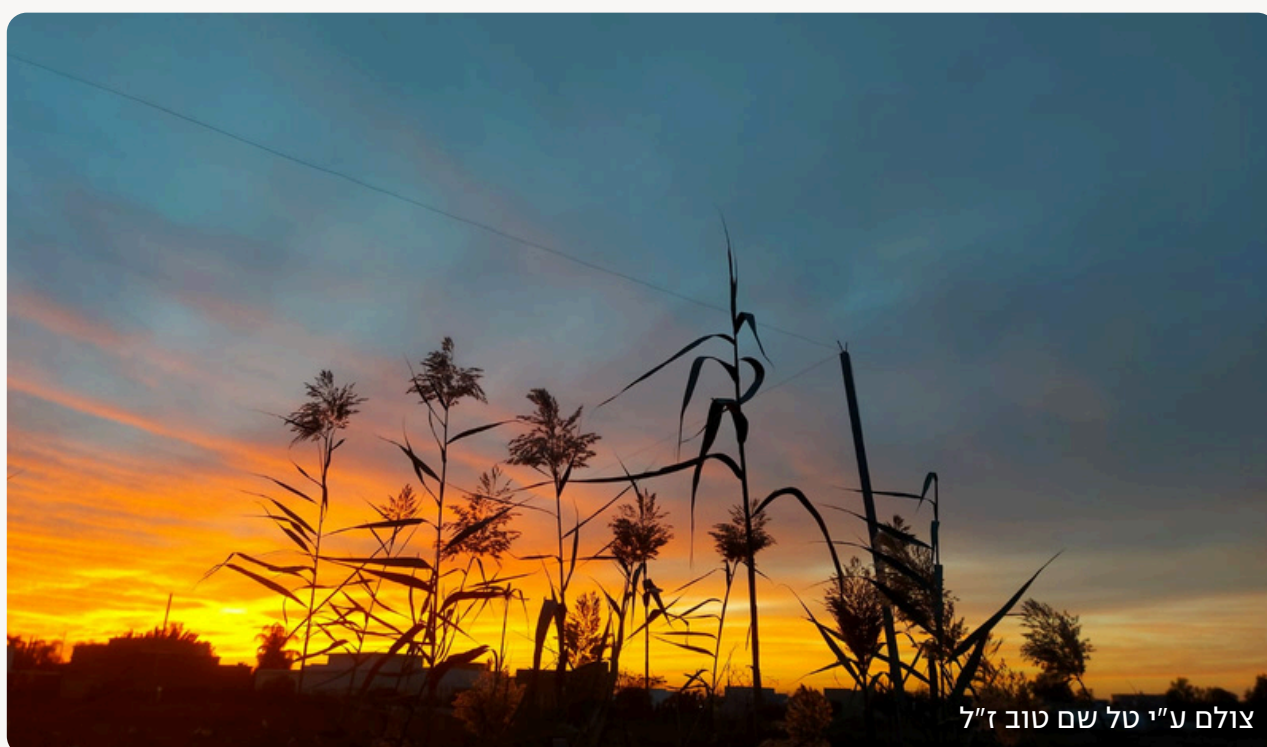
מסמך זה עוסק בזוויות וממדים רבים של תהליך השיקום ובינוני החוסן הקהילתי. לפעמים נדמה שכעוצמת הפגיעה, כך גם מלאכת השיקום היא מורכבת ומסועפת ונוגעת בכל תחומי החיים הקהילתיים.

על מנת שלא ללכת לאיבוד באופן חסר כיוון בתוך ים המידע, אנו מציעים בפרק זה מסגרת אנליטית של מודל מארגן לתהליך השיקום ובינוני החוסן הקהילתי. המודל מבוסס למעשה על תחומי התוכן שנידונו בהרחבה בפרק הקודם ועל ציר הזמן שעליו נרחיב בפרק הבא. מודל השיקום/חוסן שמוצג כאן יכול לשמש כבסיס לכל מהלך עכשווי או עתידי של בינוני חוסן קהילתי, סיוע ליישובים לאחר אסון והקשרי נוספים.

שני צירים מארגנים

ניתוח תהליך השיקום מחייב עבודה בו-זמנית על שני צירים. הציר הראשון הוא ציר הפגיעה: שמונה מוקדים שזוהו בחלק א' – פגיעה במרחב הפיזי ובתחושת הביטחון, קפיאת הזמן ואובדן האופק, תלות בגורמים חיצוניים, ערעור אמון כלפי מוסדות, ואקום ושחיקה בהנהגה המקומית, קריסת מערכות תפקוד ושירותים, שבר בקשרים חברתיים ואובדן סולידריות, ופגיעה בזהות הקולקטיבית. מוקדים אלה אינם פועלים בנפרד זה מזה: למשל, פגיעה בהנהגה מחלישה את יכולת שיקום המערכות, ושחיקת האמון מעכבת את בניית הזהות החדשה. הם פועלים כמערכת.

הציר השני הוא ציר הזמן. תהליך השיקום מתפתח לאורך חמישה שלבים עוקבים – הפינוי המידי, הייצוב הראשוני, המיסוד, החזרה, ובניית שגרה תחת אי-ודאות. כל שלב מאופיין בצרכים שונים, בסיכונים שונים, ובלוגיקת ניהול שונה. מה שנכון בשלב אחד עלול להיות מזיק בשלב הבא: תמיכה חיצונית אינטנסיבית שמצילה בשלב הראשון עלולה להשפיע לרעה על מעבר לעצמאות בשלב הרביעי וכן הלאה.



הגדרת הצלחה

כיצד, אם כן, נראית הצלחה של תהליך שיקום כה מורכב? שיקום קהילתי מיטבי אינו בהכרח מצב סיום אלא מערכת משתנים הניתנת להערכה לאורך זמן. מתוך המחקר ניתן לחלץ ארבעה מדדים עיקריים להצלחת תהליך השיקום:

- 1 שיעור חזרת תושבים ליישוב כביטוי לאמון ביכולת הקהילה לספק בסיס חיים
- 2 תפקוד מוסדי רציף המאפשר מתן שירותים ללא תלות בגורמים חיצוניים זמניים
- 3 לכידות חברתית מדידה המתבטאת ברשתות קשר פעילות ובתחושת שייכות משותפת
- 4 עצמאות כלכלית הולכת וגדלה המאפשרת לקהילה לתכנן את עתידה מתוך בסיס יציב.

מדדים אלה אינם בעלי ערכים קבועים – הם נמדדים בנקודות ציון שונות לאורך ציר הזמן, כל אחת בהתאם לשלב.

שלב הפינוי-

כלל המשפחות במקום מגורים יציב, מסגרות חינוך פועלות, צוות ניהול מתפקד, ותקשורת שוטפת עם כל חברי הקהילה.

שלב הייצוב-

כלל התפקידים המרכזיים מאוישים, תקציב שנתי מאושר, מנגנוני עבודה מוסדרים, וקשרים יציבים עם גורמי חוץ.

שלב החזרה-

רוב המשפחות שבחרו לחזור – חזרו, פעילות קהילתית סדירה מתקיימת, ילדים נוער במסגרות תפקודיות, ותהליכי עיבוד קולקטיביים פועלים.

שלב ההתבססות-

ירידה בתלות בתמיכה חיצונית, קליטת חברים חדשים, והתגבשות נרטיב משותף

ארבעת המדדים הכלליים ונקודות הציון אינם עומדים כל אחד בפני עצמו אלא הם מקושרים ביניהם. שיעור חזרה גבוה ללא לכידות חברתית יכול להחזיר אנשים לבית אך לא לקהילה. תפקוד מוסדי ללא עצמאות כלכלית הולכת וגדלה יוצר מוסדות שתלות כרונית מאיימת על המשכיותם. ההצלחה, לפי מודל זה, היא תמיד הצלחה מערכתית.

תרשים 1. מודל תהליך השיקום (בינוי החוסן הקהילתי)

שמונה מוקדי פגיעה



ציר הזמן – חמישה שלבי שיקום

תהליך השיקום הקהילתי אינו מתפתח בקצב אחיד ואינו ניתן לתכנון מלא מראש – אולם ניתוח השוואתי של קבוצות המיקוד מאפשר לזהות בו חמישה שלבים בעלי מאפיינים עקביים. כל שלב מאופיין בצרכים שונים, בסיכונים שונים, ובדרישות ניהול שונות. הכרת השלבים אינה מיועדת להנחות תוכנית מוכנה מראש – אלא לסייע לגורמים פעילים בשטח לאבחן היכן הקהילה נמצאת, מה מעכב אותה, ומה נדרש כדי לאפשר מעבר.

● שלב 1: הפינוי המידי

שלב הפינוי המידי מאופיין בהיעדר מידע, היעדר תוכנית, ופעולה ביוזמה עצמית בתנאי כאוס. ברוב הקהילות שנחקרו לא הייתה פקודת פינוי רשמית ולא תוכנית מוכנה לתרחיש בקנה מידה זה. הפינוי נעשה לפי נסיבות מיידיות – דרך רשתות תקשורת בלתי-פורמליות, שיירות פרטיות, ומגורים זמניים שהתארגנו תוך שעות. הגעת הקהילות למקומות הפינוי הייתה ברוב המקרים ללא חפצים בסיסיים, ללא תרופות, וללא ידיעה על משך השהייה.

האתגר המרכזי בשלב זה אינו ניהולי במובן המוסדי אלא אנושי ראשוני: לרכז את חברי הקהילה, לאתר מי חסר, וליצור תחושת הכלה ומיידיות. הפגיעה בקשר הפנים קהילתי, מתחילה כבר בשלב זה, עם הפיזור הגיאוגרפי.

● שלב 2: הייצוב הראשוני

שלב הייצוב הראשוני מתחיל כשהדחיפות הביטחונית דועכת ומתחלפת בדחיפות לוגיסטית. האתגר המרכזי אינו פסיכולוגי – הוא ארגוני: לדעת היכן נמצאים כל חברי הקהילה, מה חסר להם, ומי אחראי על מה. בשלב זה מתגבשות ספונטנית ועדות פעולה ראשוניות – חינוך, רווחה, לוגיסטיקה – שאינן בהכרח תואמות את המבנה הארגוני הקיים של הקהילה.

במקביל מתחילה לפעול מערכת תמיכה חיצונית נרחבת ולא מתואמת. ארגונים, מתנדבים וגורמים פילנתרופיים מגיעים בגל ראשון, לעיתים ללא תיאום מוקדם עם הנהגת הקהילה. תופעה זו (שתוארה בחלק א' תיאר כתלות בגורמים חיצוניים) מתעצבת כאן לראשונה: הקהילה זקוקה לתמיכה ומקבלת אותה, אך אינה תמיד שולטת באופייה ובקצבה. כושר המיון – הבחנה בין מה שמחזק לבין מה שיוצר עומס ותלות – הוא אחד האתגרים הניהוליים הראשונים שהקהילה נדרשת לו.

● שלב 3: המיסוד

שלב המיסוד מתאפיין במעבר ממצב חירום לוגיסטי למצב ניהול מאורגן. הוועדות הספונטניות שהוקמו, מקבלות הגדרות תפקיד, תקציבים, ומנגנוני דיווח. נבנים הסכמי עבודה עם גורמי תמיכה חיצוניים – מדינה, פילנתרופיה, ארגוני חברה אזרחית. שלב זה התרחש בדרך כלל בטווח של כשישה עד שמונה שבועות לאחר האירוע, אם כי הפערים בין קהילות הם משמעותיים.

גורם מכריע בשלב זה הוא אופן בניית הממשק עם הפילנתרופיה. קהילות שהצליחו לגבש מסגרת ברורה – מה הן צריכות, מי מנהל, כיצד מדווחים – יצרו תנאים לתמיכה שמחזקת עצמאות. קהילות שלא הצליחו לעשות זאת בשלב המיסוד נכנסו לדינמיקה של תלות שהתקשו לצאת ממנה בשלבים מאוחרים יותר.

● שלב 4: החזרה

החזרה ליישוב היא נקודת מפנה בתהליך השיקום – אך אינה סיומו. היא מעמידה את הקהילה בפני שאלה שכל קהילה נדרשת לה בדרכה: מתי חוזרים, מי חוזר, ומה פירוש "חזרה". אין תשובה אחידה. קהילות שונות חזרו בקצבים שונים, בעקבות טריגרים שונים – ביטחוניים, משפחתיים, קהילתיים – ובמידות שונות של הסכמה פנימית על ההחלטה.

האתגר הניהולי המרכזי בשלב זה הוא ניהול הפיצול הפנים-קהילתי. כמעט בכל הקהילות שנחקרו נוצרה חלוקה בין תושבים שחזרו לבין תושבים שבחרו שלא לחזור או טרם יכלו. קו חלוקה זה מייצר מתחים שמנהיגות הקהילה נדרשת להכיל מבלי להכריע – שכן כפיית בחירה בכיוון אחד מסכנת את הלכידות כולה. בנוסף, החזרה הפיזית אינה שקולה לחזרה מוסדית ורגשית: לעיתים, הגוף חוזר לפני שהנפש מוכנה, והמרחב הפיזי טעון בזיכרונות שאי-אפשר להפריד מן השגרה החדשה.

● שלב 5: בניית שגרה תחת אי-ודאות

שלב בניית השגרה הוא המורכב מכולם לא בגלל עוצמת האתגרים אלא בגלל הפער בין הציפייה לבין המציאות. לאחר שנה ויותר מן האירוע, הציפייה – פנימית וחיצונית כאחד – היא שהקהילה אמורה להיות "בסדר". אולם האי-ודאות הביטחונית, בשורות מרות שממשיכות להגיע, וצרכים שאינם שוכחים את עצמם – כל אלה ממשיכים להפריע לשגרה שהקהילה מנסה לבנות. ה"חזרה לשגרה" אינה אפשרית במובנה המלא כל עוד האירוע לא הסתיים.

האתגרים המרכזיים בשלב זה הם שלושה: כלכלי – התמיכה הפילנתרופית מתחילה לדעוך בעוד הצרכים נמשכים, והקהילה נדרשת לבנות מנועי הכנסה עצמאיים שלא תמיד קיימים; מנהיגותי – שחיקת בעלי התפקידים שניהלו את משבר שנתיים מגיעה לשיאה, ובניית מנהיגות חדשה צריכה להתחיל לפני שהישנה תשקע; וזהותי – הקהילה נדרשת לגבש נרטיב חדש שיכיל גם את הטראומה וגם את הבנייה המחודשת, מבלי שאחד מהם ימחק את האחר.

ציר הזמן כבסיס לפעולה

הערך המעשי של ציר הזמן אינו תיאורי בלבד. הכרת השלבים מאפשרת לגורמים פעילים – מנהלי קהילות, גופי תמיכה, וקובעי מדיניות – לכוון את המשאבים והתשומות לפי הצורך הרלוונטי בכל נקודת זמן, ולא לפי מה שנדמה דחוף מבחוץ. חוסן קהילתי, על פי מודל זה, אינו תכונה קבועה אלא תהליך מצטבר. כל שלב מניח תשתית לבא אחריו – ומחסור בתשתית זו ניכר לאו דווקא בשלב שבו הוא נוצר, אלא בשלב המאוחר יותר שבו הקהילה זקוקה לה. לכן הבנת השלבים ומאפייניהם מסייעת לניהול נכון של תהליך השיקום, שתמיד כרוך בסדרי עדיפויות וקבלת החלטות בתנאים מורכבים.

תרשים 2. נוכחות ממדי הפגיעה בחוסן הקהילתי לפי ציר הזמן

פגיעה בזרות	שבר קשרים	קריסת מערכות	ואקום בהנהגה	ערעור אמון	תלות חיצונית	קפיאת הזמן	מרחב וביטחון
שלב 1 פינוי מיידי	חלקי	גבוה	גבוה	גבוה	חלקי	גבוה	גבוה
שלב 2 ייצוב ראשוני	חלקי	חלקי	חלקי	גבוה	גבוה	גבוה	חלקי
שלב 3 מיסוד	גבוה	חלקי	נמוך	גבוה	חלקי	חלקי	נמוך
שלב 4 חזרה	גבוה	חלקי	נמוך	גבוה	חלקי	חלקי	גבוה
שלב 5 בניית שגרה	חלקי	נמוך	נמוך	גבוה	חלקי	גבוה	נמוך

כל צומת מציג את עוצמת האתגר בכל ממש לאורך ציר השיקום

● עוצמה גבוהה | ● עוצמה חלקית | ● עוצמה נמוכה

מנהיגות ומבנה ארגוני

הפגיעה במנהיגות ובמבנה הארגוני של הקהילה עלתה כאחד ממוקדי הפגיעה העיקריים החלק הקודם. קהילה המתמודדת עם שיקום לאחר אירוע טראומטי המוני זקוקה להנהגה נחושה ויציבה שתוביל את תהליך ההחלמה והשיקום אך מה עושים כשמנגנונים אלה הם מהראשונים להיפגע?

הפגיעה בהנהגה המקומית – בין אם בדמות אובדן ישיר של בעלי תפקידים, שחיקה, או ואקום שנוצר בהיעדר מנגנונים מוכנים היא אחד הגורמים המשפיעים ביותר על קצב ההתאוששות ואיכותה. ממצאי קבוצות המיקוד מרחיבים את התמונה: לא רק ההיעדר פוגע, אלא גם אופי המנהיגות הקיימת – מבנה הצוות שמאחוריה, מנגנוני קבלת ההחלטות שהיא מפעילה, וכושרה להתאים את עצמה לדרישות המשתנות של כל שלב. חרף הגיוון בין קהילות, ניתן לזהות דפוסים שחזרו ועלו כגורמים משמעותיים לתהליך השיקום.

• מנהיגות כגורם מבדיל

המנהיגות הקהילתית היא הגורם שחוזר באופן עקבי ביותר כמסביר פערים בין קהילות – בין אלה שרוב חבריהן חזרו לבין אלה שנותרו מפוזרות, בין אלה שבנו מוסדות עצמאיים לבין אלה שנותרו תלויות בגורמים חיצוניים. בתנאי אי-ודאות קיצונית, כאשר המידע חלקי והחלטות נדרשות בזמן קצר, היכולת לשדר כיוון ברור ולהחזיק בו לאורך זמן התגלתה כקריטית במיוחד כאשר תושבים ניצבו בפני החלטות אישיות כבדות משקל לגבי עתידם.

"הדבר הכי חשוב שיהיה בקהילה זה מנהיגות", אמר אחד המשתתפים. "אתה מסתכל היום על קיבוצים שלא התרוממו וחזרו – בעיקר תלוי מה המנהיגות שידרה."

מנהיגות לא מנותקת מן ההקשר האנושי שבו היא פועלת. בחלק מן הקהילות נפגעו מנהלי החינוך, הרווחה והתרבות – אנשים שאיבדו בני משפחה או שבניהם נחטפו – ונדרשו לתפקד בו זמנית כנפגעים וכמנהיגים. מצב זה, שמתואר בפרק הקודם כ"ואקום בהנהגה", אינו רק שאלה של כוח אדם – הוא מציב שאלה עמוקה יותר על היכולת לבסס הנהגה מתפקדת מתוך קהילה שעברה פגיעה כ"קשה. היכולת לגבש שדרת הנהגה, גם אם זמנית וראשונית, היא קריטית בשלבים הראשונים של השיקום. מבין תפקידי ההנהגה השונים, התפקיד של מנהל קהילה זוהה כמשמעותי ביותר.

• תפקיד מנהל הקהילה: פנימי או חיצוני

מנהל הקהילה הוא התפקיד הניהולי המרכזי בתהליך השיקום – הגורם שמתרגם בין צרכי הקהילה לבין המשאבים, הגורמים החיצוניים ומנגנוני קבלת ההחלטות. כאשר מנהל הקהילה הקיים נפגע, שחוק, או אינו מתאים לדרישות השלב, הקהילה עשויה לעמוד בפני שאלה שאין לה תשובה אחידה: האם להביא דמות מקצועית מחוץ לקהילה, או לחפש את הדמות המתאימה מבפנים.

לכל אחת מן הבחירות יתרונות ומגבלות מובנות. מנהל חיצוני אינו נושא טראומה אישית מן האירוע, יכול לפעול ממרחק רגשי יחסי, ולעיתים מסוגל לקבל החלטות קשות שתושב ותיק יתקשה לקבל. מנגד, הוא חסר את ההון החברתי הנצבר, את ההיכרות האינטימית עם הרקמה הפנימית של הקהילה, ואת הלגיטימציה שנובעת משיתוף הגורל. מנהל פנימי מחזיק בכל אלה – אך שחיקתו מהירה יותר, וגבולות התפקיד מטושטשים בקלות.

● צוות ליבה קטן ומגובש

המנגנון הארגוני האפקטיבי ביותר שעלה מן השיחות בתנאי חירום אינו ועדה רחבה אלא קבוצה קטנה עם חלוקת תפקידים ברורה, סמכות לפעול ואמון הדדי. צוות כזה מסוגל לקבל החלטות במהירות, לפתור מחלוקות מבלי לשתק את המשימה, ולשמש נקודת ייחוס יציבה עבור שאר הקהילה. מה שמאפשר את תפקוד הצוות אינו בהכרח כישורים פורמליים, אלא אמון ושיתוף פעולה: "ואם לא היה שיתוף פעולה ועבודת צוות ביחד, אז כנראה שלא היינו מצליחים", תיאר אחד המשתתפים בקבוצות. ניהול הכרחי זה נבנה לא על פי מבנה ארגוני מוכן מראש אלא מתוך היכרות, לעיתים אד-הוקית, של אנשים שאפשר לסמוך עליהם.

● ועדות כמנגנון מעורבות

בשלבים המאוחרים יותר של השיקום, כאשר הצורך הדחוף דועך ומתחלף בצורך בבנייה מוסדית, מנגנון הוועדות משמש כלי ניהולי בעל ערך כפול. הוועדות מחלקות את עומס העשייה על כתפיים רבות יותר ובו בזמן מייצרות מעורבות ציבורית שמונעת ניתוק של תושבים מתהליך השיקום. בקהילות שבהן ריכוז הניהול נשאר בידי מספר מצומצם מדי של אנשים לאורך זמן, תחושת הניכור אצל שאר התושבים – "זה לא שלי" – הפכה לגורם מעכב. מנגנון ועדות רחב הופך תושבים ממקבלי שיקום למשתתפים בו, ובכך מחזק את ההון החברתי שהוא עצמו תנאי לחוסן.

● תפקידים חדשים בתחום גיוס משאבים

דפוס שחזר בקרב קהילות שונות הוא הקמת עמותות ייעודיות לניהול משאבים פילנתרופיים, או הגדרת בעל תפקיד ייעודי לנושא. הצורך נבע מפער מבני: הגופים הפורמליים הקיימים של היישובים לא היו מותאמים לניהול היקפי כספים חריגים וממשק עם גורמי תרומות בינלאומיים הדורשים תיעוד, שקיפות ודיווח. ההחלטה להקים מסגרת ניהולית ייעודית בשלב מוקדם – עוד בטרם הצטברו הכספים – אפשרה לחלק מן הקהילות לנהל את הממשק הפילנתרופי מתוך עמדה פעילה ולא להיגרר אחריו. אין ספק שמדובר בתפקיד חיוני בתהליך השיקום/בניית החוסן.

● תחלופת אנשים בין שלבים

מעבר בין שלבי שיקום מחייב לעיתים שינוי בהרכב צוות הניהול. האנשים שהתאימו לשלב החירום הראשוני – שדרש יכולת לספוג כאב, לתקשר בשורות קשות ולפעול ללא הגדרות ברורות – לא בהכרח יתאימו לשלב הבנייה המוסדית שאחריו. ניהול מכוון של מעברים אלה, שנעשה לעיתים באופן כואב, הוכר כאחד התנאים לשמירת כשירות תפקודית לאורך זמן.

● שחיקת בעלי תפקידים

שחיקת בעלי התפקידים הקהילתיים היא אחת התופעות העקביות ביותר שעלו מקבוצות המיקוד, ואחת הפגיעות המבניות הפחות מטופלות של תהליך השיקום. אנשים שנשאו בתפקידי ניהול בתקופת החירום עשו זאת לעיתים תוך עיבוד טראומה אישית, תוך מתן מענה לאנשים הנמצאים במצוקה חמורה, ותוך קבלת החלטות שהשלכותיהן לא היו ברורות. התוצאה היא שחיקה כפולה – של האדם ושל התפקיד. "השחיקה של ההנהגות המקומיות כל כך גדולה, שאין להן כוחות להוביל את השיקום כמו שהיו צריכות", אמר אחד המשתתפים.

היעדרה של תוכנית שיטתית לתמיכה בבעלי תפקידים – מניעה, ניטור ומתן מענה – אינה רק שאלה של מצוקה אישית. היא שאלה של המשכיות ארגונית: שחיקת בעלי התפקידים פוגעת ישירות ביכולת הקהילה לשמר את החוסן שבנתה – ומחייבת טיפול מערכתי מוקדם, לא רק תגובה בדיעבד.

● **הבדלים מבניים בין סוגי יישובים**

המבנה הארגוני הקיים ערב האירוע קובע במידה רבה את הבסיס שממנו מתחיל השיקום. בקיבוצים שיתופיים קיימת תשתית של עובדים בשכר במחלקות החינוך, הרווחה והתרבות, ומנגנון ניהולי מוסדי שפועל גם בשגרה. במושבים וביישובים קהילתיים, לעומת זאת, חלק נרחב מהניהול הקהילתי מסתמך על מתנדבים. כאשר האירוע הכביד על יכולת הפעולה, המחסור בכוח אדם מקצועי בשכר הפך לבעיה אופרטיבית מיידית – לא בגלל היעדר רצון, אלא בגלל היעדר תשתית שתשא את העומס. הכרה בפער מבני זה רלוונטית לכל גוף תומך המבקש להתאים את סוג המענה לסוג הקהילה שהוא פועל בה.

● **בעלי תפקידים קריטיים לפי שלב**

ניתוח השוואתי של הקהילות שנחקרו מאפשר לזהות קשר בין שלבי ציר הזמן לבין התפקידים שאיושם הכרחי בכל שלב. לא כל תפקיד נדרש באותה עוצמה לאורך כל התהליך – ומשאבי כוח האדם המוגבלים של קהילה בשיקום מחייבים סדר עדיפויות.

בשלב הפינוי המידי ושלב הייצוב הראשוני, שלושה תפקידים הם קריטיים: ראשית, גורם מתאם מרכזי שיודע בכל רגע נתון היכן נמצאים כל חברי הקהילה ומה מצבם – תפקיד שמחייב זמינות מלאה ויכולת לפעול ללא מידע מלא. שנית, אחראי לוגיסטיקה שמנהל את זרימת המשאבים הנכנסים – תרומות, ציוד, מגורים – ומונע את הכאוס שנוצר כאשר גורמים חיצוניים רבים פועלים ללא תיאום. שלישית, אחראי תקשורת פנימית שמוודא שכל חברי הקהילה, כולל אלה המפוזרים, מקבלים מידע אחיד ועדכני.

בשלב המיסוד, שני תפקידים נוספים הופכים קריטיים: מנהל/רכז גיוס משאבים – תפקיד ייעודי לניהול הממשק עם גורמי הפילנתרופיה, הגשת בקשות ודיווח – שאיושו מוקדם מונע את המצב שבו מנהל הקהילה נבלע בניהול קשרי תורמים על חשבון ניהול קהילתי. אחראי רווחה ובריאות נפש שמתפקד כגורם מקשר בין הצרכים הנפשיים של הפרט לבין המענים הקולקטיביים הנבנים.

בשלב החזרה וההתבססות, עולה חשיבותם של שני תפקידים נוספים: רכז קליטה וחזרה שמנהל את המורכבות האנושית של תושבים החוזרים בקצבים שונים ומתוך נקודות מוצא שונות; ורכז תעסוקה ויזמות שמקדם את בניית הבסיס הכלכלי העצמאי שעליו יעמוד השלב החמישי.

חשוב להדגיש: לא כל קהילה יכולה לאייש את כל התפקידים הללו בכוח אדם ייעודי. בקהילות קטנות, תפקיד אחד יכול לשאת כמה מן האחריות הללו. אולם הכרת הצרכים לפי שלב מאפשרת לקהילה – ולגורמים התומכים בה – לקבל החלטות מושכלות על סדר עדיפויות אפקטיבי.

אמון – תשתית לשיקום קהילתי

שבר האמון – כלפי ההנהגה המקומית, כלפי המדינה, וכלפי המוסדות הפורמליים – עלה כאחד הממצאים המרכזיים והכואבים ביותר בחלק הראשון, הן בראיונות המומחים הן בקבוצות הלמידה. ממצאי קבוצות המיקוד מאפשרים כעת לפרוט ממצא זה לשלושה ממדים נפרדים שלכל אחד מהם דינמיקה שונה: האמון בין הקהילה להנהגת הפנימית, האמון בין חברי הקהילה לבין עצמם, והאמון בין הקהילה לגורמים חיצוניים. פרק זה בוחן את שלושת הממדים הללו – כיצד האמון נפגע בכל אחד מהם, מה אפשר לחלק מן הקהילות לשמר אותן, ומה המחיר של היעדרן.

• אמון בין הקהילה להנהגתה

כוחה של הנהגה בתקופת שיקום נשען על אמון הציבור שהיא פועלת לטובתו – ולכן על שקיפות, עקביות ונוכחות. שלושה מנגנונים חוזרים בקהילות שמרו על אמון גבוה: תקשורת שוטפת ועדכנית שמנעה ריק מידע; הכרה פומבית בקשיים ובאי-ודאות מצד ההנהגה; ומעורבות חברים בקבלת החלטות משמעותיות – ובמיוחד בשאלת החזרה. קהילות שבהן ההנהגה הציבה כיוון ברור תוך הכרה בלגיטימיות של מי שטרם מוכן לחזור, הציגו מתח פנימי מתון יותר מקהילות שבהן הופעל לחץ חד-כיווני.

• אמון בין חברי הקהילה

הפיזור הגיאוגרפי שיצר הפינוי ניתק את שגרת החיים המשותפת שעליה נבנה האמון בין שכנים. קהילות שהצליחו לשמר קשר שוטף בתקופת הפיזור – כינוסים קבועים, תקשורת מסודרת, ועדות תפקודיות – שמרו על מרקם חברתי שאפשר שיקום מהיר יותר עם החזרה. תהליך האיתור הראשוני של חברי הקהילה המפוזרים – כאשר תושבים שמכירים שכנים מילאו פערים ברשימה – שימש גם צעד ראשון בחידוש הקשר. "אנשים לא ידעו מה יהיה מחר – לאן חוזרים, מתי חוזרים. הקהילה לא זזה קדימה", תיאר אחד המשתתפים, ובתיאורו ניכר שהמשבר לא היה רק לוגיסטי – הוא היה מבנה האמון הקהילתי עצמו.

• אמון בין הקהילה לגורמים חיצוניים

הואקום המדינתי בשעות, הימים ולעיתים שבועות הראשונים של האירוע הותיר צלקת עמוקה ביחסי הקהילות עם המנגנון המדינתי הרשמי. קהילות שחוו היעדר תגובה ממשית מגורמי מדינה בשעות הקריטיות דיווחו על קושי מתמשך לסמוך על אותם גורמים, גם כאשר אלה פעלו לאחר מכן. מצב זה משפיע ישירות על אופן קבלת ההחלטות: קהילה שהאמון שלה בגורם חיצוני מסוים שחוק תמנע ממנו מידע, תפעל במקביל לו ולא איתן, ותתקשה לבנות שיתוף פעולה הדורש פגיעות.

תרבות ונרטיב קהילתי

הנרטיב הקהילתי – הסיפור שקהילה מספרת לעצמה על מה שעברה ועל מה שהיא – הוא אחד המשאבים המרכזיים בתהליך השיקום. הוא ממסגר את החוויה, מאפשר לחברי הקהילה למקם את עצמם בתוך מסגרת שייכות גדולה יותר, ומספק כיוון לשאלה המעשית ביותר: מה עושים עכשיו. הפגיעה בזהות הקולקטיבית – מוקד הפגיעה השמיני שזוהה בפרק א' – באה לידי ביטוי בין היתר בהיעדרו של נרטיב כזה: קהילה שאין לה סיפור עצמי מגובש מתקשה לגבש כיוון, לגייס מחויבות, ולהחזיר תחושת סוכנות לחבריה.

פרק זה בוחן כיצד קהילות שנחקרו התמודדו עם בניית הנרטיב, את תפקיד הפעילות התרבותית כמחזקת אמון ושייכות, ואת הדילמות שנרטיב מגובש מציב כאשר חלק מחברי הקהילה אינם מזדהים עמו.

• בניית נרטיב כפעולה מכוונת

כאמור, נרטיב קהילתי, הוא הסיפור המארגן שהקהילה מספרת לעצמה ובא לידי ביטוי באופן סמוי או גלוי בערוצים רבים – בטקסים ואירועים קהילתיים, בחגים, בכינוסים, באופי קבלת ההחלטות ועוד. קהילות שפיתחו נרטיב קוהרנטי בשלב מוקדם – גם אם חלקי ולא מגובש לחלוטין – הציגו יציבות גדולה יותר מקהילות שנותרו בריק פרשני. הנרטיב אינו מתגבש מעצמו: הוא דורש פעולה מכוונת של ההנהגה, שמגדירה מה ייזכר, כיצד ייזכר, ואיזה סיפור יניע את הבנייה המחודשת. בקיבוץ שיתופי שפונה ללא פגיעה ישירה, הנרטיב התגבש סביב עיקרון פעולה: "אנחנו פה, אנחנו תוקעים את היתד, אנחנו לוקחים אחריות על החיים שלנו." ניסוח זה לא תיאר רק את ההווה – הוא כיוון את הבנייה המחודשת. צוות המורשת שהוקם בקהילה זו הבין מהר שהנרטיב חייב להשתרע על פני ציר זמן ארוך – עבר ועתיד – שמציב את האירוע בהמשכיות ולא כנקודת קרע בלבד.

• כאשר הנרטיב שנוי במחלוקת

לא בכל קהילה הנרטיב התגבש בהסכמה. שאלת החזרה פיצלה קהילות בין תושבים שחזרו לבין תושבים שלא יכלו או לא בחרו לחזור – ולכל קבוצה נרטיב שונה על אותה מציאות. הנהגה שכפתה ניסוח אחיד ייצרה ניכור; הנהגה שהכירה בלגיטימיות של שתי העמדות שמרה על לכידות גדולה יותר, גם במחיר של עמימות. בקהילה אחת שנחקרה תורגמה גישה זו לפעולה ממשית: ביקורים ביישוב בתקופת הפינוי עוצבו כסיורים קהילתיים רצוניים – כל אחד בא ויוצא מתי שבחר, ולא נדרש לקבל עמדה בשאלת החזרה. הניסוח שנבחר להגדיר את הסיור – "אנחנו באים לסיור בקיבוץ, ואנחנו יוצאים מהקיבוץ חזרה לכל אחד למקום שהוא גר – מתוך בחירה ולא מתוך בריחה. כי בשביעי באוקטובר ברחנו." ניסוח זה הפך את הביקור ממבחן נאמנות לפעולה קהילתית שכל אחד יכול להצטרף אליה. נרטיב שמכיל מתח פנימי מבלי לפתור אותו בכוח הוא כלי שיקום – לא סימן חולשה.

• תרבות כמנגנון שיקום

הפעילות התרבותית (תרבות במובן הרחב) ממלאת תפקיד שלא תמיד מקבל ביטוי מספק בתכנון השיקום. היא מייצרת מפגש ושייכות, ובו זמנית מחזקת את הנרטיב המשותף. אולם תרבות שנעשית בעיתוי שגוי עלולה לפגוע: בחלק מן הקהילות נקבע כלל שלאחר בשורה מרה לא נערכים אירועי תרבות למשך מספר ימים – לא רק מתוך אבל, אלא מתוך הכרה שמרחב חברתי טעון בדרמה אישית חריפה אינו מוכן לתרבות קולקטיבית. ברגע שהמרחב הפיזי הקהילתי נפתח בחזרה, הפך המפגש האנושי בו לכלי שיקום של ממש – לא רק דרך תכנים, אלא דרך נוכחות משותפת, מפגש, וחיבור אנושי קהילתי שהוא הבסיס לפיתוח החוסן.

חינוך, ילדים ובני נוער

מערכת החינוך היא אחד הצירים הקריטיים ביותר לשיקום קהילתי והשפעתה חורגת מן הצורך הישיר של הילדים. מסגרת חינוכית תפקודית משחררת הורים לטפל בעצמם, מייצבת שגרה יומיומית בתנאי אי-ודאות, ומשמשת נקודת מפגש קהילתית בתקופה שבה מפגשים כאלה הם עצמם משאב. קריסת מערכות התפקוד - מוקד הפגיעה השישי שזוהה בחלק הקודם - פוגעת במערכת החינוך לפני כמעט כל מערכת אחרת, שכן צוות החינוך הוא חלק מן הקהילה הנפגעת, לא גורם חיצוני לה. פרק זה בוחן שלושה ממדים: את מסגרת החינוך כגורם מייצב בשלבים הראשונים, את תפקיד הילדים והמתבגרים בהחלטות הקהילה, ואת האתגרים המיוחדים שמציב ניהול מערך חינוכי בתוך טראומה קולקטיבית.

• מסגרת חינוכית כגורם מייצב

קהילות שפתחו מסגרות חינוך בשעות הראשונות לאחר הגעתן למקומות הפינוי הכירו שיש כאן פונקציה שחורגת מן הפדגוגי. ילד שנמצא במסגרת הוא ילד שאינו נמצא לצד הורה מוצף. הורה שיודע שילדו במסגרת מסוגל לפנות אנרגיה לטיפול בעצמו ולתפקד. בקהילות שבהן עוכבה פתיחת המסגרות - מסיבות לוגיסטיות, חוסר כוח אדם, או חוסר ודאות לגבי משך השהייה - דווח על קושי מוגבר בתפקוד ההורי ועל ניתוק מוגבר של ילדים מן הרצף הקהילתי.

• ילדים כגורם בהחלטות הקהילה

תפקידם של ילדים ומתבגרים בתהליך השיקום חורג ממה שמקבל ביטוי בתכנון רשמי. בקהילות שונות עלה שוב ושוב ממד שנדיר למצוא לו ביטוי בספרות המקצועית: הילדים הם גורם מכריע בקבלת ההחלטות של ההורים, ודרכם - בהחלטות הקהילה כולה. ילד שמבטא רצון חד-משמעי לחזור מושך אחריו את משפחתו.

"שאלתי אותו מה אתה רוצה ליום הולדת? הוא ענה: "רק חברים מהיישוב, ובתוך היישוב. עצם העובדה שהילדים מאוד רצו לחזור הטתה את הכף להחלטה שלי ושל בעלי. אם היו אומרים בשום פנים ואופן לא - לא יודעת מה היינו עושים."

מנגנון זה פועל בשני כיוונים: מתבגר שמסרב לחזור, חווה חרדה או מתקשה בשילוב - מייצר עצירה מוחשית בתהליך החזרה של כל המשפחה. מכאן שמסגרת החינוך היא גם כלי ניהולי בידי הקהילה, ולא רק שירות לפרט.

• ניהול מערך חינוכי בתוך טראומה

בניית מערך חינוך תוך כדי פינוי או במצב של קהילה מפוצלת, מציבה אתגרים ייחודיים ויוצאי דופן. שלושה אתגרים חוזרים בקהילות שנחקרו: הקושי לאבחן את מקור הקשיים של הילד - האם מדובר בביטוי טראומה, בהתפתחות רגילה, או בדינמיקה משפחתית; הקושי למדוד אפקטיביות של פעולות בהיעדר נקודת השוואה; ושחיקת צוות החינוך, שחי בתוך אותה טראומה קולקטיבית שהוא אמור לסייע בה.

הפתרונות האפקטיביים ביותר שתוארו לא היו פורמטים טיפוליים קלאסיים אלא תוכניות ארוכות-טווח בעלות אופי חוויתי - פעילויות כגון נגרות, גלישה, טבע-תרפיה, רכיבה - שאפשרו לילדים ולמתבגרים לבנות יכולת, ליצור בעצמם, ולפתח קשר אמון עם מדריך קבוע לאורך זמן. הדגש על קשר עקבי עם מבוגר אחד, לאורך תקופה, עלה כדפוס חוזר.

שחיקת צוות החינוך, שצוינה כבר בפרק המנהיגות כתופעה רוחבית - משמעותית במיוחד בתחום החינוך. אנשי חינוך ספגו את הטראומה של תלמידיהם אל תוך חייהם, ללא הכשרה מסודרת לניהול עומס רגשי מסוג זה. בחלק מן היישובים, הקמת רשת חונכות לצד המדריכים - אנשים שמעניקים יחס אישי לחניך ספציפי - סייעה בהורדת העומס מן המדריך הישיר, אך טרם פותח לכך מענה מערכתי מספק.

בריאות הנפש – בין פרט לקהילה

הקהילה מורכבת מפרטים ובמקרה כגון זה שעומד בפנינו – הפרטים היו נתונים לטראומה שקשה לתאר במילים, לא רק של יום הטבח אלא גם כתוצאה מן הפינוי וההשלכות הפסיכולוגיות של מצב הפליטות. הצרכים הנפשיים של קהילות שעברו אירוע טראומטי המוני אינם ניתנים לטיפול רק באמצעות הרחבה כמותית של מענה קליני פרטני. שבר בקשרים החברתיים ופגיעה בזהות הקולקטיבית – שני מוקדי הפגיעה שזוהו בחלק א' – אינם באים לידי ביטוי רק כסכום של טראומות פרטיות, אלא מדובר בפגיעה שדורשת מענה ברמה אחרת. ממצאי קבוצות המיקוד מחדדים תובנה זו: הקהילות שבנו מענים נפשיים אפקטיביים עשו זאת כאשר זיהו שהאתגר קולקטיבי, ושהדרך להגיע לפרט עוברת דרך הקהילה. פרק זה בוחן מדוע המענה הקליני-פרטני מוגבל בהקשר זה, מה אפשר לקהילות לפתח מענים קולקטיביים אפקטיביים, את המתח הפנים-קהילתי בין עיבוד לצמיחה, ואת הפער שכבר הזכרנו – תמיכה בבעלי התפקידים עצמם.

• מגבלות המענה הקליני-פרטני

שלושה גורמים מבניים מגבילים את אפקטיביות הטיפול הפרטני הסטנדרטי בהקשר זה. הראשון הוא היקף: כאשר כלל תושבי קהילה זקוקים למענה נפשי בו-זמנית, אין מספיק מטפלים – וגם אם היו, לוח הזמנים של הפנייה-המתנה-טיפול אינו מותאם לדינמיקה של משבר קולקטיבי מתמשך. השני הוא זהות: קהילות שנבנו על ערכי עצמאות ואי-תלות חוו את הפנייה לסיוע עצמה כוויתור על ערך יסודי. גינוי חברתי בפנייה לשירותי רווחה הוא מחסום ממשי שאינו נעלם עם הסבר – הוא דורש שינוי בדרך שבה השירות מוצע. השלישי, והעמוק ביותר, הוא אופי הפגיעה: טראומה שפגעה ברשתות הקשר ובזהות המשותפת אינה ניתנת לריפוי בחדר טיפולים פרטי. האדם יוצא מן הפגישה לאותה קהילה שבה הרקמה עדיין קרועה.

• הבאת השירות לאדם

קהילות שאימצו גישה אקטיבית – שבה גורמי הרווחה והטיפול הגיעו פיזית ליישוב במקום להמתין לפנייה – דיווחו על שיעורי צריכה גבוהים משמעותית. "איך גורמים לקיבוץ שמעולם לא הכיר רווחה או ביטוח לאומי להגיש תביעות? עשינו מלא הסברה, שיחות זום, והבאנו אותם פיזית לכאן." העיקרון שעומד מאחורי ממצא זה חורג מן הלוגיסטי: אדם שאינו מזהה את עצמו כזקוק לטיפול לא יפנה אליו – אך אם השירות נמצא במרחב שבו הוא שוהה ממילא, המחסום יורד. הכרה זו שינתה את אופן בניית המענים בקהילות שהצליחו – והיא מחייבת חשיבה מחודשת על מיקום שירותי בריאות הנפש בתהליכי שיקום עתידיים.

• מענים קולקטיביים כתשתית לחוסן

לצד הטיפול הפרטני, פיתחו קהילות מענים קולקטיביים שתפקידם היה לעבד את האירוע ברמה השיתופית. עיבודים קהילתיים – מפגשים קבוצתיים שבהם תושבים שמעו שחוויותיהם משותפות – תרמו להפחתת תחושת הבידוד ולכינון שפה משותפת לדבר על מה שקרה. מפגשים אלה לא נועדו לפתור אלא לאפשר נוכחות קולקטיבית מול הכאב – ממצא שמתיישב עם הספרות הבינלאומית על חוסן קהילתי, שמדגישה את חשיבות העיבוד המשותף כמנגנון שיקום לאחר טראומה המונית.

תוכניות חוויתיות – טיפולים גופניים, סדנאות משפחתיות, פעילויות יצירה – שימשו נקודות כניסה לאנשים שאינם מסוגלים לגשת לתהליך נפשי דרך שיחה. ממצא זה חשוב: ריבוי ערוצי הכניסה לא רק הגדיל את שיעורי ההגעה – הוא שינה את מי הגיע. אנשים שלא היו מגיעים לטיפול בפורמט הקבוצתי הקלאסי הגיעו לפעילות גופנית-חוויתית, ומתוכה – לעיבוד. הגמישות בפורמט היא עצמה כלי טיפולי. שאלת האפקטיביות של פעילויות הפגה, ריטריטים ואירועים קהילתיים עמדה לנגד עינינו לכל אורך המחקר. הממצאים מראים כי ברוב המקרים פעולות אלה השפיעו לטובה בצורה אפקטיבית על המשתתפים ועל הקהילה.

● המתח בין עיבוד לצמיחה

ממצא שאינו מקבל ביטוי מספק בשיח המקצועי הוא קיומם של שני קצבים שיקומיים שונים בתוך אותה קהילה. בחלק מן הקהילות נוצר קו חלוקה בין תושבים שחשו שצמיחה ויזמות הן עצמן ריפוי, לבין תושבים שחשו שהצמיחה מנתקת מן האובדן שעוד לא עובד. הדבר יצר חיכוך פנים-קהילתי שהקשה על ניהול השלב החמישי – בניית שגרה. שני הצדדים צודקים: ספרות הטראומה מכירה בכך שלחלק מן האנשים הצמיחה היא עצמה מנגנון עיבוד, בעוד שלאחרים היא מנגנון הימנעות. הבעיה היא שמבחוץ הם נראים זהים – ומה שנחוה כהצלחה אצל האחד נחוה כבגידה אצל השני. ניהול קהילתי של מתח זה – כיצד לאפשר לשני הקצבים להתקיים בו-זמנית – הוא אחד האתגרים שטרם נמצא לו מענה מוסדי, ושמחייב תשומת לב בתכנון שיקום עתידי.

● הפער שנוותר: תמיכה בבעלי התפקידים

הנקודה שנוותרת ללא מענה מספק בכלל הקהילות שנחקרו היא תמיכה בבעלי התפקידים עצמם. אנשים שניהלו את השיקום עשו זאת מתוך אותה טראומה שסביבם חיים בה – ולעיתים עם פגיעות אישיות כבדות יותר. הצורך בתמיכה ייעודית צוין בקהילות אחדות, אך רק מיעוטן פיתחו לכך מענה מסודר. הפער הזה מעניין דווקא לאור ההתפתחות של תחום הטראומה המשנית בעשורים האחרונים – שמזהה את ספיגת הסבל של האחר כסיכון מקצועי מוכר. בעלי תפקידים קהילתיים ספגו את הטראומה של שכניהם יום אחר יום, ללא ההכשרה המקצועית שיש לפסיכולוגים לנהל עומס רגשי מסוג זה, וללא מרחב מוגן לעיבוד. היעדר מענה מערכתי לתופעה זו מייצר סיכון כפול: לאדם בעל התפקיד, ולקהילה שנשענת עליו.

תעסוקה ויזמות מקומית

תעסוקה היא אחד הגורמים המשפיעים ביותר על קצב השיקום הקהילתי – ואחד הפחות מדוברים בשלבים הראשונים, כאשר תשומת הלב מרוכזת בצרכים הבסיסיים ובבריאות הנפש. האסון והפינוי שללו מרוב התושבים לא רק את ביתם – אלא גם את מקום עבודתם, את שגרתם ואת הזהות המקצועית שנבנתה לאורך שנים. קריסת מערכות התפקוד, (מוקד הפגיעה השישי), מקבלת בתחום התעסוקה ביטוי שהוא גם כלכלי וגם נפשי: אדם ללא עבודה אינו רק אדם ללא הכנסה – הוא אדם שאיבד מסגרת, תפקיד וקשרים יומיומיים שכולם חלק מן הבסיס שעליו נבנה חוסן. פרק זה בוחן את הקשר בין תעסוקה לשיקום, את הפער בין זמינות הזדמנויות לבין יכולת לנצלן, ואת השאלה הפתוחה של תגמול בעלי התפקידים שניהלו את השיקום.

• תעסוקה כמנגנון שיקום

בשלב הפינוי המידי ובשלב הייצוב, חזרה לעבודה – כל עבודה – שימשה כמנגנון הישרדות נפשי לא פחות מכלכלי. תושבים שהתמקמו במלון ללא מסגרת, ללא שגרה ולעיתים ללא תחושת ערך, דיווחו על שקיעה מהירה. לעומתם, תושבים שמצאו עבודה מוקדם – גם אם זמנית וגם אם אינה תואמת את התפקיד הקודם – שמרו על יציבות גדולה יותר. הממצא הזה מתיישב עם הספרות המדעית על שיקום לאחר אסון, שמצביעה על חזרה לשגרה ייצרנית כגורם מגן מרכזי. אולם בהקשר הספציפי של קהילות שחלק גדול מהכנסתן נשען על הנכסים הפיזיים ביישוב – חקלאות, מפעלים, תיירות – החזרה לעבודה לא תמיד הייתה אפשרית, גם כשהייתה רצויה.

• הפער בין הזדמנות ליכולת

ממצא מפתיע שעלה מקבוצות המיקוד הוא שבשנה השנייה, האתגר התעסוקתי לא נבע ממחסור בהצעות עבודה – אלא מחוסר יכולת לנצלן. תושבים שהצטברו בהם חודשים של עומס נפשי, חוסר ודאות וטראומה מצטברת, לא היו במצב לגשת לראיונות, ללמוד תפקיד חדש, או להחזיק בעקביות המינימלית שעבודה מחייבת. "מי שלא מצליח למצוא עבודה – הראש שלו ברצפה בדרך כלל, והוא גם לא תורם לכל הדברים שאנחנו עושים. אנשים כאלה שקועים בעצמם." ממצא זה מצביע על נקודת החולשה של גישות שיקום תעסוקתי שמתמקדות בהרחבת ההיצע מבלי לטפל בכושר הנפשי של הפרט לנצל. הפער בין הזמינות לבין היכולת הוא עצמו אחד מן הביטויים של הטראומה הקולקטיבית שתואר בפרק 13.

• יזמות מקומית כמנוע עצמאות

בחלק מן הקהילות עלה דפוס שונה: תושבים שיזמו תהליכי צמיחה וחדשנות כבר בשלבים הראשונים לאחר הפינוי – פתיחת עסקים, פיתוח שירותים חדשים, גיוס הזדמנויות מחוץ ליישוב. יזמות זו שימשה הן מנגנון עיבוד אישי הן מנוע לעצמאות כלכלית שתידרש בשלב ההתבססות. אולם היא גם עוררה התנגדות מחברי קהילה שחשו שעדיין לא התקיים עיבוד מספק של האובדן – ושהצמיחה מנתקת מן הכאב המשותף. מתח זה, שנגענו בו קודם, בהקשר הנפשי, מקבל כאן ביטוי מעשי: הקהילה נדרשת לנהל בו-זמנית שני סדרי עדיפויות שאינם תמיד מתיישבים – עיבוד ואבל מצד אחד, ובניית עצמאות כלכלית מצד שני.

● תגמול בעלי תפקידים

שאלת תגמולם של בעלי התפקידים שניהלו את השיקום עלתה בקהילות רבות ולא נמצא לה פתרון אחיד. בקיבוצים, מבנה שכר קיים אפשר המשך תגמול – אך אף הוא לא תמיד שיקף את העומס החרג שנודרש. במושבים וביישובים קהילתיים, רוב העשייה, לפחות בשלבים הראשונים, הייתה בהתנדבות, ומשך ההתנדבות שהתארך לחודשים פגע ביכולת הפרנסה של בעלי התפקידים ובמשפחותיהם. קהילות שהקימו עמותות ייעודיות בשלב מוקדם ראו בהתמסדות זו גם פתרון לשאלת השכר – מה שאיפשר להמשיך בתפקיד מבלי שהמחיר האישי יהיה בלתי נסבל.

המסקנה המתבקשת היא שתגמול הולם של מנהלי שיקום קהילתי אינו שאלה של נדיבות אלא תנאי להמשכיות.

ממשקים חיצוניים

שלושה גורמים חיצוניים עיצבו את תהליך השיקום של קהילות עוטף עזה: המדינה ומנגנוניה, הפילנתרופיה, וארגוני החברה האזרחית. שלושתם תרמו – ושלושתם יצרו בו-זמנית תופעות נלוות שיש להכיר בהן. מוקד הפגיעה השלישי שזוהה בחלק הקודם – תלות בגורמים חיצוניים – אינו מתאר בהכרח חולשה של הקהילה. הוא מתאר מצב נתון: קהילה שנפגעה קשות אינה יכולה להתאושש ללא תמיכה, אך התמיכה עצמה, אם אינה מנוהלת נכון, עלולה להאריך את התלות ולעכב את בניית העצמאות שהיא המטרה. שלושת הפרקים הבאים בוחנים כל אחד מן הגורמים הללו – מה אפשר, מה עיכב, ומה ניתן לעשות אחרת.

• המדינה ומנגנוניה

ציפיות הקהילות מן המדינה נבעו מהבנה בסיסית: המדינה נושאת באחריות לאזרחיה שנפגעו, ומנגנוניה אמורים לספק מסגרת, משאבים וביטחון. אחד הממצאים העקביים ביותר בקבוצות המיקוד הוא הפער בין ציפייה זו לבין מה שסופק בפועל. פרק זה בוחן את הדפוסים שחזרו על עצמם בצורה עקבית דיה כדי לשמש לימוד – ובמיוחד: מה ניתן לנצל מתוך המערכת המדינית, ומה מחייב שינוי מוסדי.

• ריבוי גורמים וחסר תיאום

קהילה בשיקום אינה מתמודדת עם "המדינה" כגוף אחד – היא מתמודדת עם ריבוי גורמים שלכל אחד מהם סמכות, תקציב, שפה ואינטרס שונים. בהיעדר גוף מתאם שיאגד את כל אלה לממשק אחד מול כל קהילה, הפך ניהול הממשקים החיצוניים לעבודה שנייה במשרה מלאה – בדיוק בתקופה שבה כל משאב זמן ואנרגיה נחוץ פנימה. "כל אחד בא עם הקטע שלו. אין מישהו שמתאם. אתה צריך לרוץ בין עשרה משרדים." התוצאה המעשית של הפיזור המוסדי היא שקהילות עם מישהו הבקיא בניווט הביורוקרטי הצליחו להפיק מן המערכת יותר מקהילות שלא בהן מישהו כזה. כלומר, הנגישות למשאבי המדינה אינה שווה – היא תלויה ביכולת ניהולית פנימית שאינה מתחלקת באופן שווה בין קהילות. קהילות שנכנסו לאירוע עם מסורת ניהולית עשירה ניצלו את המערכת טוב יותר מאלה שהגיעו עם מנגנון רזה – בדיוק הקהילות שהצורך בתמיכה חיצונית גדול בהן ביותר.

• הוואקום הראשוני וצלקתו

בשלב הראשון לאחר האירוע, המדינה לא הייתה נוכחת בצורה מאורגנת. הפרוטוקולים הקיימים תוכננו לאירועים נקודתיים ולא לפינוי מיידי של קהילות שלמות לאתרים מרוחקים לפרק זמן בלתי מוגדר. הוואקום לא נשאר ריק – הוא מולא על ידי תורמים פרטיים, מתנדבים ספונטניים וגורמים שפעלו ללא הסמכה רשמית. "הסתמכנו על טובות של אנשים. המדינה לא הייתה באירוע, היא לא הייתה." מעבר לכשל המיידי, הוואקום הראשוני הותיר צלקת עמוקה ביחסי הקהילות עם המנגנון הרשמי – שנגע בו פרק האמון – שאינה נמחקת בקלות על ידי תמיכה מאוחרת.

● קריטריונים שאינם תואמים את הצורך

המדינה מחלקת משאבים לפי קריטריונים פורמליים – גודל יישוב, מספר נפגעים רשמי, השתייכות למסגרת מוכרת – שלא תמיד משקפים את עומק הצורך האמיתי. קהילה קטנה שספגה פגיעה יחסית כבדה יכולה למצוא עצמה מקבלת פחות מקהילה גדולה שפגיעתה קלה יותר. מעבר לפער הגודל, הסל המדינתי בנוי סביב צרכים פיזיים ולוגיסטיים – דיור, בנייה, תשלומי העברה – אך כמעט אינו מתייחס לצרכים הקהילתיים: צוות ניהול, פעילות תרבות, ליווי נפשי ותמיכה בבעלי תפקידים. "אם אתה מנסה למפות את מה שנותנת המדינה – זה המדרגה הראשונה של מאסלו. הבנייה הקהילתית דורשת משאבים שלא נמצאים בשום 'סל שיקום' ממשלתי." הפער הזה אינו מקרי – הוא תוצר של מדיניות שמודדת הצלחה בנכסים פיזיים ניתנים לספירה, לא בלכידות חברתית הנבנית לאט.

● חשיבה לטווח קצר

המבנה הפוליטי-מוסדי של המדינה מתוכנן לתת מענה לצרכים שניתן להדגים ולדווח עליהם. שיקום קהילתי, שהוא תהליך ארוך ולא-ליניארי, אינו מתאים לאופן שבו מוסדות מדינה מגדירים הצלחה. הדבר בא לידי ביטוי בתקציבים שנחתכים מוקדם, תפקידים ממומנים שנסגרים לפני שהצורך נעלם, ולוחות זמנים שנכפים מלמעלה. מנהלת תקומה, שהוקמה במיוחד לצורך שיקום קהילות העוטף, קבעה לעצמה יעד שיקום סופי שנראה לקהילות כבלתי ריאלי – ושמשמעותו בשטח הייתה לחץ לסגירת תיקים בזמן שהצרכים עדיין פעילים.

● לחץ לחזרה לפני הבשלות

אחד הממצאים המכאיבים ביותר מן השיחות הוא השימוש בלחץ כלכלי כדי להאיץ חזרה של תושבים ליישובים. קהילות זקוקות לקצב שיקום פנימי שמשתנה מאדם לאדם ומקהילה לקהילה – לחץ חיצוני לקצר קצב זה אינו מאיץ שיקום, הוא עלול לפגוע בו. ההבדל בין חזרה מתוך בחירה לחזרה מתוך כורח כלכלי אינו רק מוטיבציוני – הוא משפיע על רמת המחויבות לקהילה לאורך זמן ועל עומק ההשתרשות מחדש.

● מה כן עובד

הביקורת על המדינה כמערכת אינה מבטלת את העובדה שבתוכה פועלים אנשים שרוצים ומסוגלים לעזור. הפער בין קהילות שהצליחו לנצל את המנגנונים המדינתיים לבין אלה שנבלעו בבירוקרטיה נבע לא פעם מיכולת לאתר בתוך המערכת את האנשים הנכונים ולבנות איתם קשר ישיר. מועצות אזוריות ששימשו גורם תיווך יעיל בין הקהילה לבין משרדי הממשלה הוכיחו ערך רב – הן מכירות את הפקידים, יודעות את השפה המוסדית ויכולות לקדם דברים שקהילה בודדת לא הייתה מקדמת לבדה. מיומנות הניווט המוסדי – היכולת לדעת מי אחראי על מה, מתי לדחוף ומתי לחכות, כיצד לנסח בקשה שתתקבל – היא משאב שצריך לשמר, לפתח ולהעביר בין קהילות.

הפילנתרופיה – שותפות, מתודולוגיה ותכנון יציאה

הפילנתרופיה מילאה בשיקום קהילות עוטף עזה תפקיד שהמדינה לא הייתה יכולה לספק: תגובה מהירה, גמישות תפעולית, ותרגום ישיר של צורך לפעולה. בכמעט כל קהילה שנחקרה, הפגישה הראשונה עם גוף פילנתרופי הגיעה שבועות ספורים לאחר האירוע – לפני שהגיעה כל תמיכה מדינית ממשית. קהילות שהתחברו לגוף פילנתרופי בשלבים הראשונים יכלו לשכור מנהלי קהילה מקצועיים, להפעיל צוות רווחה ולבנות מסגרות חינוך בטרם הגיעה תמיכה ממשלתית כלשהי. "לא היה לנו זמן לחכות למדינה שתבין שזה צורך." עם זאת, תמיכה פילנתרופית שאינה מנוהלת נכון מייצרת תופעות שעלולות לעכב את בניית העצמאות שהיא עצמה אחת ממטרות הסיוע. פרק זה בוחן מה עשתה הפילנתרופיה אפקטיבית, מה הגביל אותה, ומה נדרש כדי שתמלא את תפקידה במיטבה.

• מה הפילנתרופיה אפשרה

ההבדל המהותי בין הפילנתרופיה למדינה בהקשר זה אינו רק מהירות – הוא גמישות מבנית. המדינה מחויבת לקריטריונים אחידים, לנהלים מסודרים ולשוויון פורמלי בין נהנים. הפילנתרופיה אינה כפופה לאף אחד מאלה – היא יכולה לממן תפקיד שלא קיים בשום מסגרת רשמית, לאשר תוכנית בתוך ימים, ולשנות כיוון כשהמציאות בשטח משתנה. בקהילות שנחקרו, הפילנתרופיה מימנה בדיוק את מה שנפל בין הכיסאות המדינתיים: שכר מנהל קהילה מקצועי, תוכניות חוסן שאינן מוגדרות כ"שירות" בשום סל ממשלתי, ומענים גמישים שנבנו לפי הצורך ולא לפי הקטגוריה. תלות בגורמים חיצוניים – מוקד הפגיעה השלישי שזוהה בחלק א' – קיבלה כאן ביטוי כפול: הפילנתרופיה הייתה גם הכרחית וגם מייצרת תלות, בו-זמנית.

• "חופש פעולה בתוך מסגרות" – מה עושה את הפילנתרופיה אפקטיבית

הממצא העקבי ביותר לגבי פילנתרופיה אפקטיבית הוא שהיא מצאה את האיזון בין הכוונה ברורה לבין שיקול דעת קהילתי. הנוסחה שעבדה: מסגרת ברורה של מה הכסף מיועד לו, תוך הותרת שיקול דעת מלא לקהילה על איך. הסיבה לכך היא ידע: הקהילה יודעת מי נמצא בשיקום, מה הוא צריך ברגע נתון, ומה יגרום לנסיגה – ידע שגוף פילנתרופי חיצוני אינו יכול להחזיק. פילנתרופיה שמגיעה עם תוכנית נוקשה מבחוץ, גם אם מוגדרת היטב, פוגעת בגמישות שהיא אחד הנכסים הקריטיים של שיקום קהילתי.

גורם מבדיל נוסף הוא אופן מיסוד הקשר. קהילות שהגוף הפילנתרופי ראה בהן שותף פעיל ולא נזקק לסיוע פיתחו קשר עמיד יותר, שנשא פרי גם בשנה השנייה והשלישית. קשרים שהתבססו על האירוע כנקודת מוצא בלבד, ולא על בנייה מתמשכת, נחלשו מהר – בדיוק כשהצרכים הפכו פחות דרמטיים אך לא פחות ממשיים.

• תופעות שליליות: תלות, עיוות סדרי עדיפויות ועומס ניהולי

1 תלות כלכלית נוצרת כאשר כסף פילנתרופי מאפשר לפתח שירותים, התושבים מסתגלים לרמת השירות החדשה, הציפייה נקבעת – וכאשר הכסף מצטמצם, הציפייה נשארת. באחת הקבוצות עלתה השאלה: "כמה את תלויה בפילנתרופיה בתקציב שלך?" התשובה: "שמונים אחוז." קהילה שמתכננת את עצמה סביב מה שתקבל מבחוץ בונה תלות ולא עצמאות – גם אם כל אחת מן ההחלטות הפרטניות נראית מוצדקת.

2 עיוות סדרי עדיפויות מתרחש כאשר כסף פילנתרופי מגיע לפי מה שהגוף המממן מתעדרף, לא לפי מה שהקהילה צריכה. קהילות תיארו מצבים שבהם השקיעו אנרגיה ניהולית בתוכניות שהתאימו לתנאי המממן, בעוד שצרכים שאינם ממוסגרים נותרו ללא מענה. הדינמיקה הזו חזקה במיוחד כשהקהילה נמצאת בפגיעות ומוכנה להתגמש על סדרי העדיפויות שלה כדי לא לאבד את המשאב.

3 עומס ניהולי נוצר כאשר ניהול ממשק עם מספר גופים פילנתרופיים – כל אחד עם דרישות דיווח, לוחות זמנים וציפיות משלו – הופך לעבודה שנייה במשרה מלאה. מנהלי קהילה שהיו עמוסים בניהול שיקום פנימי נדרשו לייצר במקביל מצגות, דוחות וביקורי תורמים. ההשקעה בניהול הממשק הפילנתרופי נגבית ממאגר אנרגיה אחד – זה שאמור להיות מופנה פנימה.

● הפילנתרופיה וציר הזמן

אחד הפערים העקביים ביותר שעלו בשיחות הוא הפער בין ציר הזמן שהפילנתרופיה מתכננת לעצמה לבין ציר הזמן שהקהילות חיות. גופים פילנתרופיים לעיתים קרובות מניחים שכעבור שנה-שנתיים הקהילה חזרה לשגרה. הקהילות מתארות מציאות שונה: "מבחינתנו זו נקודת הפתיחה. עכשיו זה נקודת ההתחלה." הפחתת תמיכה בשלב שהקהילה עדיין אינה בשלה לכך עלולה לחולל נסיגה שמחירה עולה לאין שיעור על עלות המשך התמיכה. המדד לצמצום תמיכה אינו חלוף הזמן – הוא פיתוח עצמאות קהילתית ממשית, שאת סימניה יכולה הקהילה עצמה לזהות טוב יותר מכל גורם חיצוני.

● תובנות לגופים פילנתרופיים

מן הסינתזה של העדויות עולות ארבע תובנות עיקריות לגופים פילנתרופיים המבקשים לשפר את תרומתם לתהליכי שיקום קהילתי.

- לתכנן יציאה מן הרגע הראשון: גוף פילנתרופי שמבקש שותפות ארוכת טווח צריך לשאול מרגע הכניסה כיצד התמיכה שלו בונה עצמאות. כל שירות שמממן צריך ללוות בשאלה: מי ישלם על כך בשנה השלישית או הרביעית?
- להשקיע בצוות הניהולי: ההשקעה האפקטיבית ביותר שגוף פילנתרופי יכול לעשות בשלב המוקדם אינה בפעילות ספציפית – אלא במימון ובניית הצוות הניהולי. צוות מקצועי חזק מייצר בעצמו את יתר הדברים.
- לאמץ גמישות כעיקרון: קהילות משנות את סדרי העדיפויות שלהן לאורך התהליך – לפי מה שהתגלה בשטח, לא לפי מה שתוכנן ביום הראשון. גוף פילנתרופי שמאפשר לקהילה לדווח "שינינו כיוון" מבלי שהדבר יסכן את המימון הוא שותף אמיתי לשיקום.
- לראות את הקהילה כמי שיודעת: תמיכה פילנתרופית אפקטיבית מניחה שהקהילה יודעת מה לעשות בכסף. המעבר מ"אנחנו נגדיר את הצרכים" ל"אנחנו נשמע מה הם הצרכים ונבנה סביבם" אינו הבדל סמנטי – הוא מאפיין את אופי מערכת היחסים כולה.

ארגוני חברה אזרחית – נוכחות, גבולות ומה נשאר

בשעות ובימים שבהם המדינה לא הייתה נוכחת בצורה מאורגנת והפילנתרופיה הממוסדת עוד לא הגיעה, ארגוני החברה האזרחית מילאו את הוואקום. הם הגיעו מהר, פעלו ללא בירוקרטיה, ותרמו בדיוק מה שאף גוף אחר לא יכול היה לתת באותה מהירות. אולם אותן תכונות שהפכו אותם לאפקטיביים בשלב החירום – ספונטניות, גמישות, היעדר תיאום – הן גם אלה שיצרו בשלב מאוחר יותר עומס ניהולי שלא תוכנן. פרק זה בוחן את שני הצדדים: את הערך שארגוני חברה אזרחית הביאו, ואת השאלה שכל ארגון הנכנס לקהילה בשיקום צריך לשאול את עצמו – מה נשאר אחרי שיוצאים.

• ריבוי שחקנים ללא תיאום

נוכחות ארגוני חברה אזרחית, חרף ערכה הרב, הציבה בפני קהילות אתגר ניהולי שלא ציפו לו: לנהל את אלה שבאו לעזור. מנהלים שהיו עמוסים בניהול שיקום פנימי נדרשו במקביל לקבל פנים, להכווין, ולדחות בנימוס מה שלא התאים. "כל אחד בא עם הקטע שלו. אין מישהו שמתאם." הבעיה לא הייתה ברצון של הארגונים – אלא בכך שכולם הגיעו לאותה נקודה באותו זמן, ובהיעדר גוף מתאם הקהילה עצמה נאלצה למלא את התפקיד הזה. האנרגיה שהוקדשה לניהול הכניסה של גורמים חיצוניים נגבתה מאותו מאגר שהיה אמור להיות מופנה פנימה.

• גרעינים ומכינות – נוכחות מסוג אחר

תופעה ייחודית שעלתה בכמה קהילות היא הגעת גרעינים מאורגנים – מכינות קדם-צבאיות, גרעיני חקלאות, קבוצות צעירים עם מחויבות משותפת. ההבדל מבחינת הקהילה המארחת הוא מוחשי: קבוצה שמגיעה יחד מגיעה עם היכרות פנימית, מנהיגות ויכולת לשמר נוכחות לאורך זמן – ואינה מצריכה מהקהילה לבנות עבורה את כל מסגרת השייכות מאפס. גרעינים אלה שימשו גם מענה לאתגר דמוגרפי שקהילות תיארו: ירידה במספר המשפחות הצעירות עקב קשיים בחזרה. קהילה שגרעין חדש בוחר להצטרף אליה מקבלת מסה קריטית שמאפשרת להפעיל מסגרות – ואות שיש עתיד שאנשים בוחרים להשקיע בו.

• מה נשאר אחרי שהארגון עוזב

השאלה שצריכה להיות על שולחן כל ארגון הנכנס לקהילה בשיקום היא: מה נשאר פה אחרי שיוצאים? פעילויות חד-פעמיות, גם כשהן איכותיות, אינן בונות תשתית. ארגון שמגיע, עושה פעילות ויוצא, מותיר אחריו זיכרון חיובי במקרה הטוב – לא יכולת. לעומת זאת, ארגונים שנכנסו עם כוונה מפורשת לבנות יכולת קהילתית – שהעבירו אחריות בהדרגה, שהכשירו אנשים מקומיים להמשיך את מה שהחלו – השאירו אחריהם תשתיות שהקהילה המשיכה לפעול בתוכן. ארגון שמגיע עם מוכנות לשאול "מה את צריכה?" לפני "מה אנחנו מציעים?" – יוצר שותפות. ארגון שמגיע עם תוכנית סגורה – מוסיף עומס.

● עקרונות לעבודה אפקטיבית

מן הסינתזה של העדויות עולות ארבע תובנות לארגוני חברה אזרחית הנכנסים לקהילה בשיקום.

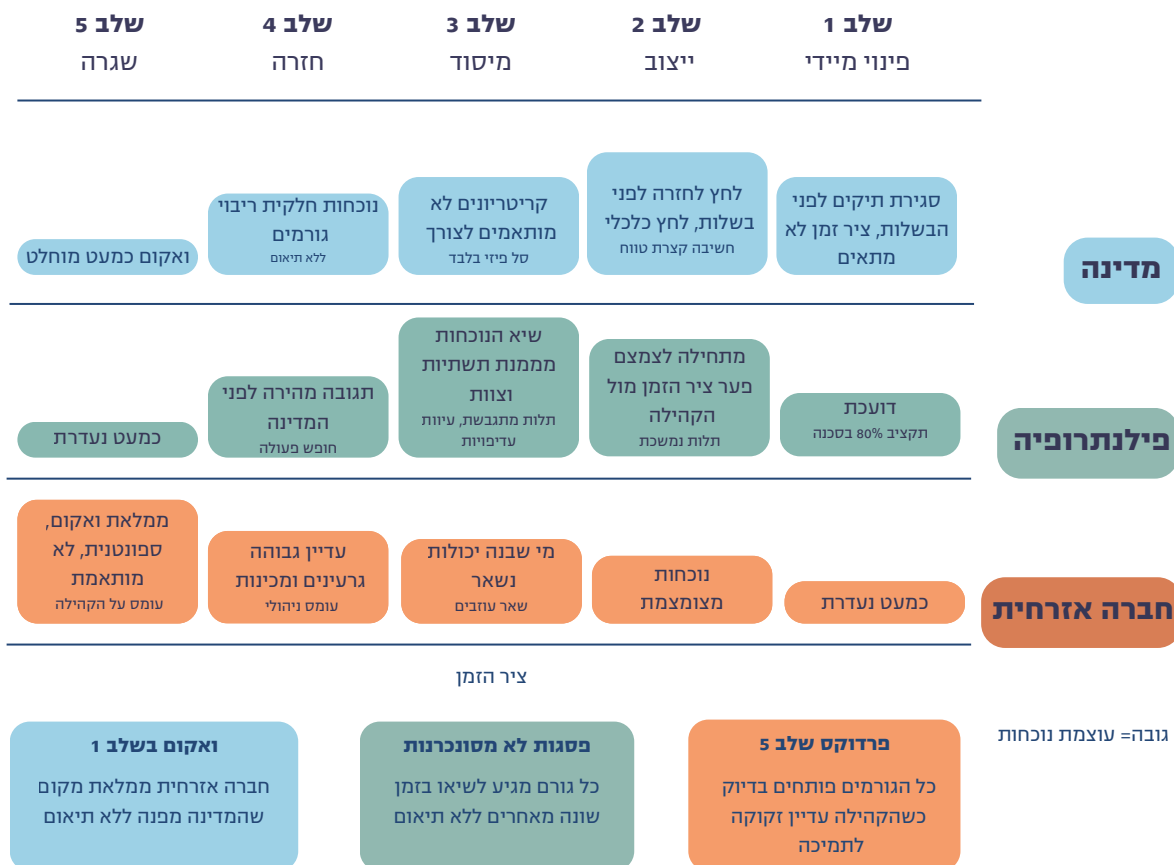
- 1 לתאם לפני הכניסה: פנייה לגוף מתאם ביישוב לפני ההגעה מאפשרת לוודא שהמענה אינו כפול ושהוא עונה לצורך שהקהילה מגדירה – ולא לצורך שהארגון מניח.
- 2 להבדיל בין פעילות חד-פעמית לקשר מתמשך: פעילות חד-פעמית יכולה להיות בעלת ערך, אך כשהיא כרוכה ביצירת קשר אישי עם ילדים או קבוצות פגיעות – יש לתכנן מראש כיצד מסיימים אותה באופן שאינו נחוזה כהיעלמות.
- 3 להעביר אחריות בהדרגה: ארגון שמנהל אופרציה בשלב הראשון יכול לבנות תהליך מכוון שבו הקהילה עוברת ממקבלת שירות לאחראית מלאה – עם ציר זמן מוסכם מראש ולא חד-צדדי.
- 4 לשאול לפני שמגיעים עם תוכנית: קהילות שונות זו מזו בצרכיהן ובקיבולתן. ארגון שמאפשר לקהילה לעצב את תוכן המענה – ולא רק לצורך אותו – מגדיל את הסיכוי שמה שהוא נותן אכן נחוץ.

● לקהילה: כיצד לנהל את הקשר מול ארגוני חברה אזרחית

הממצאים מלמדים שקהילות שניהלו את הכניסה של ארגוני חברה אזרחית באופן מכוון הפיקו מהם יותר – ושילמו עליהם פחות. מנהל קהילה או בעל תפקיד אחראי יכול לאמץ כמה עקרונות מנחים לניהול ממשק זה.

- לרכז את הניהול: מינוי גורם אחד ביישוב שאחראי על קבלת פנים לארגונים חיצוניים – לתאם, להכווין ולדחות בנימוס – מוריד עומס מן ההנהגה ומונע את המצב שבו כל מנהל נגיש לכל מי שמגיע.
- להגדיר צרכים לפני שמגיעים הצעות: קהילה שמגיעה לשיחה עם ארגון עם רשימת צרכים מוגדרת שולטת בממשק. קהילה שמגיעה ללא הכנה נוטה לקבל את מה שמציעים – גם אם אינו מתאים.
- לבחון מחויבות לאורך זמן: ארגון שמציע פעילות חד-פעמית שונה מארגון שמציע נוכחות מתמשכת. שניהם יכולים להיות בעלי ערך – אך בתנאים שונים ולצרכים שונים. לשאול מראש: מה אתם מסוגלים להתחייב אליו, ולכמה זמן?
- להסכים על אחריות ועל יציאה: כל ארגון שנכנס צריך להסכים מראש על שני דברים – מי אחראי על מה, ומה קורה כשהארגון יוצא. ארגון שלא מוכן לדון בשאלת היציאה בתחילת הקשר – שאלה זו עצמה היא מידע.
- לתעד מה עובד: קהילה שמתעדת אילו ארגונים תרמו ואיך – מה ייחד את אלה שהצליחו – בונה ידע שניתן להעביר לקהילות אחרות ולשמר לטובת קהילה עצמה בעתיד.

נוכחות גורמים חיצוניים לאורך שלבי השיקום



המודל הכלכלי לאחר צמצום התמיכה

קהילה שהצליחה לגייס משאבים חיצוניים בתקופת המשבר עלולה למצוא את עצמה שנתיים-שלוש לאחר מכן בפני בעיה שנוצרה מהצלחתה: הפילנתרופיה אפשרה להרחיב שירותים, לגייס צוות מקצועי ולפתח תשתיות – וכל אלה יצרו רמת ציפייה קהילתית שהתקציב הרגיל אינו יכול לקיים. עצמאות כלכלית הולכת וגדלה – אחד מארבעת מדדי ההצלחה שהוגדרו במודל – אינה מושגת אוטומטית. היא דורשת תכנון מכוון שמתחיל בשנות השפע ולא ביום שבו התמיכה מצטמצמת. פרק זה בוחן את פרדוקס ההרחבה, את מסלולי הכנסה העצמאיים שנבחנו בפועל, ואת אופן תכנון המעבר.

● פרדוקס ההרחבה

הדחף הטבעי כשמשאבים מגיעים הוא להרחיב – יותר אנשי צוות, יותר פעילויות, יותר שירותים. הרחבה זו עונה על צרכים אמיתיים, והקהילה מסתגלת אליה במהירות. אך כל שירות שנוסף בכסף חיצוני מייצר שתי שאלות שיש לשאול מיד: מה העלות השוטפת של שמירתו, ומי ישלם עליה כשהמימון ייגמר. "עשינו פיתוח נופי יפהפה. אבל פיתוח נופי דורש מים ותחזוקה. עכשיו צריך לבחור: להעלות מיסים או להוריד רמת שירות." הדילמה אינה תיאורטית – היא מגיעה לכל קהילה שהפילנתרופיה בנתה עבורה תשתית שהיא אינה יכולה לאחזק לבדה. בעיה משלימה נוגעת לצוות. תקופת השיקום אפשרה לקהילות לגייס אנשי מקצוע שמימנם הגיע מגורמים חיצוניים. כשהמימון מסתיים, השאלה אינה רק כספית – צמצום צוות שהקהילה הסתמכה עליו מייצר תחושת נסיגה שמשפיעה על תחושת הביטחון הקהילתי.

● מקורות הכנסה עצמאיים

הקהילות שנחקרו בחנו בפועל שלושה מסלולים לפיתוח עצמאות כלכלית. המסלול הראשון הוא חידוש מיסוי קהילתי שמשקף את מכלול השירותים הניתנים. בתקופת התמיכה הפילנתרופית קהילות רבות הוזילו או ביטלו חיובים – מה שיצר תרבות שקשה לבטל לאחר מכן. שקיפות מוקדמת על כוונות העתיד מקלה על המעבר ומונעת את התחושה שהחיוב הוא עונש.

המסלול השני הוא פיתוח נכסים מניבים – שדות סולאריים, תיירות ואירוח, השכרת מבנים. אלה מספקים הכנסה שאינה תלויה בהחלטות חיצוניות ואינה נשחקת עם הזמן. האתגר הוא שפיתוחם דורש השקעה ראשונית ותכנון שלא תמיד מתאפשרים בתוך מציאות שיקום.

המסלול השלישי, שעלה בעיקר בשלב החמישי, הוא הפיכת הידע שנצבר לנכס. קהילה שעברה שיקום מורכב צברה ידע שיש לו ערך לקהילות אחרות, לגופי הכשרה ולמחקר. הכשרות, ייעוץ וליווי יכולים לאורך זמן להפוך ממשאב מבוקש לאפיק הכנסה.

שלושה תרחישים של סיום תמיכה חיצונית עלו מן השיחות. סיום פתאומי – כשמסבר אחר מסיט את תשומת הלב הפילנתרופית – הוא הקשה ביותר להתמודד איתו ללא כרית כלכלית שנבנתה מראש. צמצום הדרגתי הוא הנוח ביותר לניהול – אם הקהילה יודעת עליו מראש ויכולה לתכנן מעבר מסודר. שינוי אופי המימון – כשהכסף עובר ממשכורות ותפעול לבנייה פיזית – מייצר פער תפעולי שצריך לתת עליו את הדעת בנפרד.

לכל תרחיש קיימת הכנה אפשרית: בניית קרן עתודה בשנות השפע, העלאה הדרגתית של עלויות שנושאת הקהילה עצמה, ותכנון פרופיל הצוות לחמש שנים קדימה ולא רק לשנה הבאה. המסקנה שעלתה בבהירות מקהילות שהתמודדו עם השאלה הזו מוקדם: "פילנתרופיה זה לא הכנסה, זה יעד."

קהילה שמפנימה הבחנה זו מוקדם – בונה עצמאות. קהילה שמגלה אותה רק כשהמשאבים מצטמצמים – מנהלת מסבר.

זהות קהילתית חדשה – בנייה, קליטה וזיכרון

הפגיעה בזהות הקולקטיבית (מוקד הפגיעה השמיני שזוהה בחלק א') – היא הממד הפחות נראה של השיקום ואחד האחרונים לקבל התייחסות מובנית. ניתן לשקם מבנים, לאייש תפקידים ולאזן תקציב – ועדיין לעמוד בפני קהילה שאינה יודעת מה היא. הזהות הקולקטיבית אינה נבנית מחדש בהחלטה אלא מתגבשת לאט, מתוך שאלות שקהילה נדרשת לענות עליהן בפועל: מי אנחנו עכשיו, לאן אנחנו הולכים, ומה אנחנו עושים עם מה שעבר עלינו. פרק זה בוחן שלושה ממדים של שאלה זו: הבנייה של עתיד חדש במקום שיחזור עבר, קליטת חברים חדשים לתוך קהילה מתאוששת, והאיזון בין זיכרון לחיי יומיום.

• בניית עתיד במקום שיחזור עבר

אחת התובנות שעלתה בעקביות מקבוצות המיקוד היא שהמטרה אינה לשחזר את מה שהיה לפני האירוע. לא מפני שמה שהיה היה רע – אלא מפני שניסיון לשחזר מה שאיננו יכול להיות עוד הוא מקור לתסכול מתמשך ולתחושת כישלון. הקהילה השתנתה, האנשים השתנתה, המקום השתנה. השאלה הנכונה אינה "איך חוזרים?" אלא "לאן הולכים?"

הכרה זו פותחת אפשרות שבשגרה לא הייתה קיימת: לבנות טוב יותר ממה שהיה. קהילות שנכנסו לאירוע עם קשיים פנימיים – סכסוכים, ניכור, תחושת קיפאון – מצאו שהמשבר יצר תנאים לשינוי שבשגרה לא היה מתאפשר. המסר אינו שמשברים הם דבר טוב – אלא שכאשר ישנה הכרה שאין טעם לנסות לשחזר את העבר, נפתח מרחב לבחור עתיד שונה ממנו.

• שאלת הנרטיב הקהילתי

נושא זה נידון קודם אך ראוי להזכיר אותו כאן שוב, מכיוון שהוא קשור לא רק לשיקום אלא לקיימות. קהילה שעברה אירוע טראומטי ניצבת בפני שאלה שאינה נפתרת מאליה: מה הסיפור שהיא מספרת לעצמה על מה שעברה. נרטיב אינו סתם סיפור – הוא מסגרת שמגדירה כיצד חברי קהילה מבינים את מקומם בתוך מה שקרה, איזו פרשנות ניתנת לאירועים, ואיזו מחויבות הם מרגישים כלפי עצמם וכלפי מי שנפגע.

הקושי הוא שנרטיב קהילתי אינו יכול להיות אחיד לחלוטין. בתוך כל קהילה חיים אנשים עם גרסאות שונות של האירוע, רמות פגיעה שונות ועמדות שונות על מה שצריך לקרות עכשיו. נרטיב שמנסה לאחד על ידי השתקת קולות מיעוט יוצר לחץ שמגייח בהמשך. הכרה שהקהילה אינה עוד גוף אחד שכולו מסכים – וששיקום אמיתי דורש מקום לאמביוולנטיות – היא תנאי לנרטיב שיכול להחזיק לאורך זמן. בחלק מן הקהילות הפתרון שנמצא היה בניית נרטיב סביב הזיכרון ולא סביב הכאב – ניסיון לבנות גשר בין האובדן לבין הבחירה להמשיך. ניסוח כזה אינו מוחק את הכאב; הוא נותן לו כיוון.

• קליטת חברים חדשים

האירוע פתח הזדמנות שבשגרה הייתה נדירה: קליטת חברים חדשים בקצב שבעבר לא היה אפשרי. קהילות שבחרו לנצל הזדמנות זו עשו זאת מתוך הבנה כפולה – גם כמנוע דמוגרפי שמחזק את הבסיס הכלכלי, וגם כאות שיש עתיד שאנשים בוחרים להשקיע בו.

אולם קליטה לתוך קהילה מתאוששת מורכבת מקליטה בשגרה. לחברים החדשים אין את הזיכרון המשותף, לא את האינטימיות של שיתוף הגורל ולא את הנטל הרגשי שהותיר האירוע. הם מגיעים לתוך מציאות שאינם מבינים לגמרי, ונדרשת עדינות מכוונת כדי שלא ייווצרו שני מחנות – "ותיקים" שעברו ו"חדשים" שלא היו. הפתרון שעלה אינו מחיקת ההבדל – אלא עיצוב מסגרת שבה שניהם יכולים לתרום: הוותיקים מביאים את הזיכרון והשייכות, החדשים מביאים אנרגיה ופרספקטיבה שאינה כבולה לטראומה.

● הזיכרון מול היומיום

אחת השאלות שאין להן תשובה אחת נכונה היא כיצד לחיות את שניהם – את הזיכרון ואת היומיום – מבלי שאחד ימחק את השני. קהילות שהשקיעו רק בזיכרון מצאו את עצמן תחת עול כבד; קהילות שניסו להמשיך קדימה ללא עיבוד מצאו את הטראומה מגיחה בדרכים שלא ציפו להן.

הגישה שהוכחה כאפקטיבית יותר היא הגדרה מכוונת של זמן ומקום לזיכרון – כזה שאינו כופה עצמו על כל שעה, אבל גם אינו מודחק עד שמגיח ללא הזמנה. מסגרות זיכרון שנבנו בצורה מכוונת – טקסים, ביקורים ביישוב, חוברות זיכרון – יצרו מרחב שמאפשר לאבל להיות נוכח בתוך החיים, לא במקומם. שתי הגישות שעלו כאפקטיביות חולקות מאפיין אחד: הן מכוונות. הן לא נותנות לזיכרון להתפרץ ללא מסגרת, ולא מדחיקות אותו עד שהוא מגיח ללא שאלו.

● עקרונות לניהול הקיימות כחלק מהשיקום

ממצאי המחקר מלמדים שהפער בין קהילות שהגיעו לשלב ההתבססות במצב יציב לבין אלה שהגיעו אליו במשבר נוצר לרוב בשלבים הראשונים – כשהמשאבים זרמו ולא הייתה תחושת דחיפות לחשוב על סיומם. מנהל קהילה או בעל תפקיד שמשלב שאלות קיימות בקבלת ההחלטות השוטפת משפיע על מסלול ארוך טווח שאינו גלוי עדיין. ארבעה עקרונות עלו כמנחים.

לשאול על כל הרחבה: מה העלות השוטפת ומי יישא בה.

כל שירות שנפתח בכסף חיצוני מייצר ציפייה שמתמסדת מהר. לפני כל החלטת הרחבה – תפקיד, תשתית, תוכנית – יש להגדיר מראש מי נושא בעלות לאחר פקיעת המימון החיצוני, ולהכניס זאת לתנאי האישור.

לנהל ציפיות ברציפות.

קהילה שיודעת מראש על ציר הזמן של המימון ועל השינויים הצפויים מגיבה אחרת מקהילה שמגלה אותם כהפתעה. שקיפות שוטפת על המצב הכלכלי – לא רק כלפי הנהגה אלא כלפי חברי הקהילה – מפחיתה את עוצמת תגובת ההלם כשהשינוי מגיע, ומגייסת מחויבות לפתרונות.

לפתח מקורות הכנסה עצמאיים במקביל לניהול השוטף, לא אחריו.

פיתוח נכסים מניבים, חידוש מיסוי קהילתי והפיכת הידע שנצבר לנכס – כל אלה דורשים אנרגיה ניהולית שקשה להפנות אליה כשנמצאים כבר בלחץ של צמצום. ייחוד משאב ניהולי לשאלת ההכנסות העצמאיות, גם בשנות השפע, הוא השקעה שתשואתה מגיעה בשלב החמישי.

עקרונות מנחים לשיקום קהילתי מיטבי

הניתוח ההשוואתי של תשע הקהילות שנחקרו מאפשר לזקק מן הממצאים עשרה עקרונות שחוזרים כגורמים מבדילים בין קהילות שהתקדמו לאורך ציר השיקום לבין אלה שנתקעו. עקרונות אלה אינם מתכון – הם ממצאים אמפיריים המבוססים על עדויות מן השטח, שמשקפים דפוסים שחזרו בצורות שונות על פני קהילות שונות. לצד כל עיקרון מצוין הפרק או הפרקים שממנו הוא יוצא.

שיקום קהילתי הוא תהליך רב-שנתי (ציר הזמן; פרק הפילנתרופיה)

גורמים מממנים, גופי מדינה ולעיתים הקהילות עצמן נוטים להניח שכעבור שנה-שנתיים ניתן לצמצם תמיכה ולהכריז על יציאה מן המשבר. הממצאים אינם מאששים הנחה זו. בקהילות שנחקרו, גם שנתיים עד שלוש שנים לאחר האירוע, המנהיגות אינה רואה בשלב הנוכחי שלב של ייצוב אלא שלב של פתיחה. ניסיון לקצר את לוחות הזמנים – בין אם על ידי הפחתת תמיכה לפני בשלותה ובין אם על ידי הצהרת "שגרה" בטרם עת – עשוי להשיג את התוצאה ההפוכה ולעודד נסיגה.

1

המטרה היא בניית מציאות חדשה (פרק הזהות הקהילתית; ציר הזמן – שלב 5)

ניסיון להשיב את הגלגל לאחור מציב מטרה שאינה ניתנת להשגה. האנשים השתנו, הרכב הקהילה השתנה, המרחב הפיזי השתנה, ויחסי האמון עברו שינוי שאינו הפיך לחלוטין. קהילות שאימצו מסגרת של בנייה קדימה הציגו יציבות גדולה יותר לאורך זמן. מסגרת זו אינה רק פסיכולוגית – יש לה השלכות ישירות על סדר עדיפויות, על הרכב הצוות ועל אופן ניהול משאבים.

2

גמישות ארגונית היא תנאי להמשכיות (פרק המנהיגות; ציר הזמן – מעברים בין שלבים)

מבנים ארגוניים שנבנו בשלב הפינני אינם מתאימים בהכרח לשלב החזרה, ואלה שהוקמו לשלב החזרה אינם מתאימים לשלב ההתבססות. קהילות שדבקו בתצורות ארגוניות שהיו רלוונטיות בשלב מוקדם יותר פעלו עם כלים לא מותאמים. היכולת לבחון מחדש מבנה, הרכב צוות ופרוטוקולי קבלת החלטות – לא כסימן לכישלון אלא כחלק מהבנייה עצמה – אפיינה את הקהילות שהסתגלו טוב יותר.

3

אמון הוא תשתית ובנייתו דורשת עבודה מכוונת (פרק האמון; פרק המנהיגות)

הטראומה הקולקטיבית פגעה במנגנוני האמון ברמות מרובות בו-זמנית: פנים-קהילתי, כלפי המנהיגות הנבחרת, וכלפי הגורמים החיצוניים שנתפסו ככושלים בשעת המשבר. שיקום אמון אינו תוצר לוואי של פעילות קהילתית – הוא דורש השקעה ישירה. שקיפות בקבלת החלטות, עקביות בין הצהרות למעשים, והקשבה אקטיבית גם לקולות הביקורת – אלה מנגנוני הבנייה שהוכחו כאפקטיביים.

4

תרבות ופעילות בלתי-פורמלית הן תשתית (פרק הנרטיב הקהילתי; פרק האמון)

השקעה בתחום התרבותי, שעלולה להיראות משנית בשלבים הראשוניים, מהווה בפועל גורם מרכזי בהתגבשות הקהילתית. פעילות תרבותית מייצרת מרחב מחבר שבו חברי קהילה בעמדות מנוגדות יכולים לפעול יחד. קהילות שקיצצו בהשקעה זו מחוסר משאבים או מעדיפות לצרכים תפקודיים דיווחו על פגיעה ברמת הלכידות והסולידריות.

5

ילדים ובני נוער דורשים התייחסות עצמאית (פרק החינוך)

שיקום הדור הצעיר אינו נגזרת של שיקום המבוגרים ואינו מתרחש אוטומטית בעקבותיו. הממצאים מצביעים על צרכים ייחודיים: יחסי אחד-על-אחד עם דמות קבועה ויציבה, מרחב עשייה שאינו מכפה עיבוד מילולי של הטראומה, והכרה שמעגל ההחלמה של ילד ומתבגר עשוי להיות ארוך משמעותית מזה של המבוגרים שבסביבתם. מצבם של הילדים משפיע ישירות על תהליכי ההחלטה של ההורים – ולכן על התהליך הקהילתי כולו.

6

פנייה לסיוע מקצועי חיצוני היא ביטוי לכשירות מנהיגותית (פרק המנהיגות; פרק בריאות הנפש)

7

קהילות שהמנהיגות בהן הכירה במגבלות היכולת הפנימית ופנתה לגורמי ייעוץ וליווי חוץ הציגו תוצאות טובות יותר. הנטייה להסתגר – בשל תשישות, חשדנות כלפי גורמים חיצוניים, או תחושה שיש להוכיח עצמאות – מובנת מנקודת מבט פסיכולוגית, אך עלותה גבוהה. הכרה שמנהיג שנפגע טראומטית זקוק לתמיכה מקצועית כדי לתפקד בצורה מיטבית היא בשלות ניהולית.

תכנון קיימות מתחיל ברגע שהמשאבים מגיעים (פרק המודל הכלכלי; פרק הפילנתרופיה)

8

תלות במשאבים חיצוניים הכרחית בשלבים המוקדמים ואינה ניתנת להימנעות. אולם קהילות שלא תכננו מראש את ניהול המעבר לעצמאות כלכלית מצאו את עצמן חשופות כשהמשאבים הצטמצמו. כל שירות שנוסף בכסף חיצוני מחייב בחינה מוקדמת של עלותו השוטפת ושל מי נושא בה לטווח ארוך.

תיעוד שיטתי הוא חלק מהתהליך (פרק הזהות הקהילתית; פרק הקיימות)

9

ידע שנצבר בשלבי המשבר – החלטות שהתקבלו, מה עבד ומה לא, שותפויות שנרקמו – נוטה להיעלם עם החלפת צוותים, תשישות הזיכרון ולחץ הפעילות השוטפת. קהילות שתיעדו את תהליכיהן שמרו על יכולת הפקת לקחים ועל זיכרון ארגוני ששימש אותן בשלבים מאוחרים יותר. הידע הנצבר בתהליך שיקום הוא נכס – לקהילה עצמה ולקהילות שטרם נכנסו לתהליך דומה.

השיקום נשען על אנשים – ואנשים זקוקים לתמיכה (פרק השחיקה; פרק בריאות הנפש)

10

לחצי הפעילות, תקציבים, ממשקים בירוקרטיים ולוחות זמנים נוטים להסיט את תשומת הלב מן הממד האנושי. בעלי תפקידים שמשלמים מחיר כבד על מנת לייצב אחרים זקוקים עצמם לתמיכה, להכרה ולמרחב עיבוד. קהילות שידעו לטפל בצוות שלהן – לא רק בתושבים – שמרו על מנהיגות פעילה לאורך זמן. שחיקת בעלי תפקידים אינה תוצאה בלתי נמנעת של אירוע קשה – היא לרוב תוצאה של היעדר מענה מערכתי מוקדם.

סיכום

דוח זה מסכם תהליך למידה נרחב ושאפתני שהתקיים בנסיבות לא פשוטות – כשהקהילות עדיין בעיצומו של תהליך השיקום, אחרי שנתיים וחצי שלא היו ניתנות לדמיון לפני כן. בשיחות שנערכו בתחילת 2025 ישבו מולנו אנשים שניהלו קהילות מפונות תחת עומס בלתי נתפס, שתיארו עמידה ליד ארונות של חברי קהילה לצד ניהול תקציב, שסיפרו בנשימה אחת על ילד שחזר מהשבי ועל קול קורא שהיה צריך להגיש. הם דיברו – ודיברו הרבה – כי ידעו שמה שצברו אינו מצוי בשום מסמך מדיניות ובשום נוהל מקצועי. הידע המתועד בדוח זה שייך קודם כל להם.

מה למדנו? ראשית, שחוסן קהילתי אינו תכונה שקהילה או יש לה או אין לה – הוא נבנה, או נהרס, לאורך תהליך שיקום. ההבדל בין קהילות שיצאו מן התהליך חזקות יותר לבין אלה שנותרו תלויות ומדולדלות לא נבע מעוצמת הפגיעה – אלא מאופן הניהול, מאיכות ההנהגה, מהאופן שבו נבנה האמון, ומהמידה שבה תוכנן העתיד תוך כדי התמודדות עם ההווה.

שנית, שהמורכבות של אירוע כזה חורגת מכל מסגרת שהספרות הקיימת הציעה. שמונת מוקדי הפגיעה שזוהו בחלק א' – מן הפגיעה במרחב הפיזי ועד לשבר בזהות הקולקטיבית – אינם שמונה בעיות נפרדות. הם מערכת שבה כל מוקד משפיע על האחרים, ושבה כישלון בנקודה אחת מחלחל לשאר. שיקום שמטפל בכל מוקד בנפרד, ללא הבנת הקשרים ביניהם, מפסיד את הדינמיקה שבה טמון ההבדל בין שיקום שמחזק לבין שיקום שמסתפק בשרידות.

שלישית, שהגורמים החיצוניים – מדינה, פילנתרופיה, ארגוני חברה אזרחית – יכולים לקדם שיקום או לעכבו, לפי אופן פעולתם. התמיכה החיצונית שאפשרה לקהילות לעמוד בשנה הראשונה הפכה בחלק מן המקרים לכבל שמנע בנייה עצמאית בשנה השלישית. הסוגיה אינה כמה לתמוך – אלא כיצד לתמוך באופן שמחזק עצמאות ולא מנציח תלות.

הידע שנצבר כאן מוצע לכל מי שיעמוד בפני אירוע דומה, או היערכות אליו – מנהלי קהילות, מקבלי החלטות, גורמי מדינה ופילנתרופיה. הקהילות שסיפקו אותנו עשו זאת מתוך הבנה שמה שעברו עליהן הוא בעל ערך מעבר לגבולות העוטף – שאירועי קיצון אינם בלתי אפשריים, ושכל חברה עלולה למצוא את עצמה נדרשת לנהל שיקום קהילתי בקנה מידה שלא תוכנן לו. מה שנלמד כאן ביוקר – על מנהיגות, אמון, זהות, קיימות וגבולות התמיכה החיצונית – ראוי שלא יצטרך להילמד מחדש בכל פעם מחדש.

לסיום, אנו מבקשים להודות לכל המשתתפות והמשתתפים בקבוצות המיקוד – מנהלי קהילות, רכזי רווחה, אנשי חינוך, תרבות וניהול כלכלי – שפתחו את דלתותיהם בפנינו בתקופה שבה לא הייתה להם דקה פנויה ולא אנרגיה עודפת. הם דיברו בפתיחות שהפגיעה אותנו בכל פעם מחדש – לא כי השאלות היו קלות, אלא כי הבינו שמה שצברו שייך לא רק להם. אנשים שניהלו קהילות מפונות בנסיבות שלא ניתן היה להכין להן, שקיבלו החלטות כבדות משקל בהיעדר מידע ובהיעדר שינה, שטיפלו בזולת מתוך פצע פתוח משלהם – בחרו לשבת מולנו ולספר. לא כדי להתלונן, אלא כדי שיהיה תיעוד. כדי שמה שנלמד ביוקר לא יאבד.

הדוח הזה הוא שלהם.

בואו נמשיך את השיחה

התובנות בדוח זה נועדו לשמש, להידון ולהתפתח. נשמח לשמוע את מחשבותיכם, לשתף מניסיונו ולבחון אפשרויות לשיחה ולשיתופי פעולה עם קהילות, גופי מדינה, שותפים פילנתרופיים וארגוני חברה אזרחית.

רוצים להמשיך את השיחה? צרו קשר ←

נספח 1 – מענים : תנאים לאפקטיביות

סוגי מענים ותנאי אפקטיביות מה הופך פעולות תמיכה לאפקטיביות – ממצאים מקבוצות המיקוד פרק זה מציג את סוגי המענים שתועדו בקבוצות המיקוד בתשע קהילות עוטף עזה, ולצד כל סוג מענה – את תנאי האפקטיביות שעלו מהשטח. השאלה המנחה אינה "אילו פעולות נעשו?" אלא "מתי ובאילו תנאים הן תרמו לשיקום הקהילה?"

ממצא שחוזר בכל הקבוצות ובכל סוגי המענים: האפקטיביות של המענה תלויה בשילוב שלו בתוך מסגרת הקשר רחבה יותר המתכתבת עם צרכי ומאפייני הקהילה. כלומר, יש לבחון את המענים תוך הסתכלות רחבה על מצב הקהילה ולא כמשהו שעומד בפני עצמו.

א. תמיכה במשכורות ובעלי תפקידים קהילתיים

תמיכה כלכלית בהעסקה של מנהל קהילה, רכזת תרבות, רכזת רווחה, מדריך נוער ובעלי תפקידים נוספים במשרות מוגדרות.

מה עלה מהקבוצות?

זהו אחד הממצאים החזקים ביותר שחוזר בכמעט כל הקבוצות: קיום בעל תפקיד מקצועי, בשכר, שעובד במשרה מלאה או קרובה לכך, הוא תנאי הכרחי לתפעול מוצלח של שאר המענים. המסר חזר בגרסאות שונות: בלי בעל תפקיד – אין מי שיגיב, אין מי שיסנן, אין מי שמחזיק את הרצף.

תנאים לאפקטיביות:

- מינוי מוקדם – בתוך שבועות, לא חודשים. ככל שהבעל תפקיד ממונה מאוחר יותר, כך יותר אנרגיה הולכת לאבדון בתקופת הואקום.
- בעל התפקיד יכול להיות פנימי לקהילה, ובמקרים רבים עלתה טענה שזו הצורה המועדפת, אך הוא יכול גם להיות חיצוני במקרה שיש לזה הצדקה (כגון חוסר רצון, חוסר התאמה, צורך מקומי וכד'). בכל מקרה רצוי שתהיה לאדם היכרות כלשהי עם הקהילה.
- תנאים ארגוניים מאפשרים – סמכות, אמון ותנאים ארגוניים מינימליים המאפשרים מילוי התפקיד בהתאם למטרות.
- משרה שמאפשרת נוכחות קבועה ורציפה, המייצרת קשר מתמשך ושיטתי, נתפסת כיציבה וקבועה.
- רצף – כדאי לשאוף לרצף תפקודי כדי שיווצר נסיון מצטבר ואמון של הקהילה.

ב. ריטריטים והפוגות

פעולות המוציאות קבוצות של תושבים מהסביבה הרגילה לפרק זמן מוגדר – ריטריטים קבוצתיים, סופי שבוע, טיסות, נסיעות וכיו"ב

מה עלה מהקבוצות?

באחת הקהילות נוסח המצב בפשטות: "ניסינו אלף דברים. אחד עבד – ריטריטים קבוצתיים." ובפרט, ריטריטים לקבוצות שכבת גיל טבעיות – אנשים שגדלו יחד ואיבדו את עוגן הקבוצה לאחר הפיזור. הריטריט לא הציע עיבוד עמוק אלא קודם כל – שיחזור תחושת השייכות לקבוצה.

קהילות אחרות הגדירו מפורשות שריטריט הוא "שכבה ראשונה" – הכרחי אבל לא מספיק. הוא מייצר בסיס, "לקרום עור וגידים", אבל אינו מחליף תהליכים עמוקים יותר. הזכר גם שריטריטים עמוקים מדי בשלבים מוקדמים לא עבדו – האנשים לא היו בשלים.

תנאים לאפקטיביות:

- לריטריט יש ערך בפני עצמו כפעילות הפגה, ללא מחשבה יתרה, להעלות חיוך על פני האנשים ולייצר הקלה בעומס הנפשי. בנוסף, יש לריטריטים ערכים נוספים – טיפוליים, חברתיים וקהילתיים. בסופו של דבר, הקהילה היא זו שיודעת מה היא צריכה. אם הבקשה מנומקת ומתכתבת על צרכי הקהילה, ההנחה צריכה להיות שלריטריט יש ערך.
- ריטריט יותר אפקטיבי כשהוא מחבר קבוצה שכבר הייתה קיימת לפני הפיזור – כיתה, שכבת גיל, חברים ותיקים. ריטריט ל"כלל הקהילה" פחות אפקטיבי מריטריט לקבוצה טבעית.
- עומק מותאם לשלב: בשלבים המוקדמים – ריטריטים קלים שמאפשרים נשימה ושמחה, לא עיבוד טראומה. עיבוד עמוק מדי לפני שאנשים מוכנים לא תמיד יהיה אפקטיבי.
- הקהילה בוחרת את הפורמט, לא הגוף התומך. כפייה מבחוץ של סוג הפעילות עלולה לייצר דחיה. ריטריט יכול להיות בסיס ראשוני לפעילות רחבה יותר בתחום כלשהו. הריטריט מגייס את הקהילה ויכול לשמש כמניע לפעילות רחבה יותר.
- דמות מוכרת שמלווה את הריטריט – לא רק מדריך חיצוני. חשוב שיהיה אדם שהקבוצה סומכת עליו בתוך הפעילות.
- נקודה לתשומת לב – ריטריט ללא הצדקה יכול להיתפס כ"פינוק" או צ'ופר" ולייצר מחלוקת. חשוב להבין על איזה צורך עונה כל ריטריט והאם המענה מותאם לצורך ועומד בתנאים שפורטו למעלה.

ג. תוכניות נוער וחינוך בלתי-פורמלי

מענים ממוקדים בילדים ובני נוער: ליווי חינוכי, תוכניות אחרי-צהריים, חונכות, מדריכים בשכר, פעילויות טבע, נגרות, גלישה ומרחבים חברתיים מובנים.

מה עלה מהקבוצות?

תוכניות ארוכות טווח עבדו הרבה יותר מסדנאות קצרות. תוכנית שמייצרת שגרה – ילד שיודע שביום מסוים בשעה מסוימת יש לו מקום שמחכה לו – עדיפה בהרבה על אירוע חד-פעמי, מושקע ככל שיהיה. תועדו תוכניות של טבע-תרפיה, נגרות וגלישה שבהן ילדים חזרו שבוע אחרי שבוע ושם ניתן היה לראות תהליכים חיוביים.

ממצא נוסף: יצירה עצמית אקטיבית עדיפה לרוב על קבלה פסיבית. ילד שמייצר בעצמו – יצירה, ספסל, ציור – חווה הצלחה ומסוגלות. זה תיקון ישיר לדפוס הפסיביות שנבנה בשלב הפינני, שבו כולם קיבלו והכל ניתן. הדגש על "אני יוצר בעצמי" נתפס כממד טיפולי בפני עצמו.

תנאים לאפקטיביות:

- ארוך טווח – תוכנית שנמשכת לפחות משך זמן משמעותי, עם אותם אנשים, באותה מסגרת. פעילות קצרת טווח בד"כ תייצר הנאה רגעית. יש מקום לפעילויות קצרות טווח כמניע לפעילות ארוכת טווח או יצירת תשתית.
- התכניות בתחום הנוער צריכות להתכתב עם החזון והערכים המקצועיים של מוביל הנוער ביישוב ולשרת אותו.
- דמות קבועה ומקצועית – המדריך עצמו הוא חלק ניכר מן ההתערבות. רצוי שתהיה זו דמות בעלת נסיון ולא מדריך בראשית דרכו.
- מרכיב של הנעה לפעולה, יצירתיות ומסוגלות, לא רק פסיביות. הנוער שעבר פינוי ממושך קיבל הכל; המענים שהניעו אותו לפעולה מחזירים את תחושת העצמאות ומחזקים את תחושת המסוגלות.
- חיבור בין המדריך לאיש מקצוע רפואי או טיפולי – מעטפת של אנשי טיפול המאפשרים למדריכים להיעזר בגורמים טיפוליים אל נוכח ביטויי מצוקה או צרכים שהוא מזהה בקרב בני הנוער. המדריך עצמו אינו מטפל, אבל הוא המגשר שמזהה ומפנה.
- נוכחות ברצף גם בתקופות "שקטות", ללא אירועים מיוחדים. הרצף היומיומי הוא לעיתים המסר.

נקודות לתשומת לב: מענקים קצרי טווח לתוכניות נוער שמסתיימות אחרי שנה, ואין מי שממשיך – יוצרים פגיעה כפולה: קירוב ואז נטישה. הצפת הנוער בגירויים, ציוד ומתנות בשלב הפינני יצרה בחלק מהקהילות דפוס פסיביות שקשה לפרק לאחר מכן.

ד. אירועי קהילה ותרבות

אירועי קהילה ופעולות תרבות: חגים, הופעות, סדנאות, יציאות משותפות, ערבי שירה, ימי הולדת ליישוב ואירועי ציון.

מה עלה מהקבוצות?

בתקופת הפינוי, אירועי קהילה נתפסו כ"קריטיים" ותרומתם הייתה מוערכת מאוד. כשכל משפחה הייתה נעולה בחדר מלון נפרד, האירוע הקהילתי היה ההזדמנות היחידה לפגוש בשכנים, להתעדכן ולשמור על יחסים חברתיים. שנתיים לאחר מכן אנשים עדיין מזכירים אירועים ספציפיים מאותה תקופה – לא בגלל האמן שהגיע, אלא כי ב"יחד" הזה אנשים ראו אחד את השני ונתנו לעצמם מרחב לשחרור, ואפילו צחוק.

ממצא נוסף: כל אירוע שכלל בתכנונו שיתוף של משפחות שכולות – שנתנו "אור ירוק" ולגיטימציה לשמוח – הצליח הרבה יותר. הכלל הלא פורמלי שנוסח היה: שמחה ציבורית לגיטימית – אבל רק כשהשכול לא מרגיש שנשכח.

תנאים לאפקטיביות:

- אירוע תרבות הם בעלי אפקטיביות גבוהה. הם חייבים להיות מתוכננים על ידי הקהילה ורגישים למצבה (מבחינת תוכן, מיקום, משתתפים וכו). רצוי שהאירועים יתבססו על כוחות מקומיים ולא רק הזמנה של מופעים סגורים מבחוץ.
- כדאי שהאירועים הקהילתיים, במיוחד חגים ומועדים, יסייעו בגיבוש נרטיב קהילתי המקדם שיקום. מעורבות משפחות שכולות (ונפגעים ישירים כגון שורדי שבי, משפחות חטופים וכו) בתכנון האירוע הוא הכרחי, לפחות בהתייעצות – כדי לכוון את הרמה הרגשית הנכונה.
- השתתפות וולנטרית: לאפשר לתושבים לבחור להשתתף או שלא על פי רצונם. אירוע שמרגיש כפוי מאבד ערך.
- המשכיות – רצף, לא חד-פעמיות: סדרה של אירועים קטנים לאורך השנה עדיפה על אירוע אחד "מוצלח".
- התבססות על כוחות מקומיים. תרבות קיבוצית ומושבת מעדיפה שיצירה מגיעה מתוך הקהילה, לא מוכתבת מבחוץ.

נקודות לתשומת לב: האירוע צריך להיות בתוך הקשר רחב יותר. רגישות לנרטיב – אירוע שממוקד רק בנרטיב הנפגע ואינו מאפשר רגע של שמחה עלול להעמיק את תחושת הקיפאון, לא להקל עליה.

ה. בינוי ושיפור הסביבה הפיזית

פעולות בינוי, שיפוץ ועיצוב: מרכזים קהילתיים, פרגולות ומרחבי ישיבה, גינות ונטיעות, שיפוץ בתים, ניקיון ותחזוקה שוטפת.

מה עלה מהקבוצות?

הבינוי אינו רק פיזי, העיסוק בבינוי הוא בעל משמעות חברתית וקהילתית עמוקה. ישנו קשר הדוק בין הפיזי לחברתי: "אם לא יהיו פרגולות – אי אפשר לשבת ביחד, ואם אי אפשר לשבת ביחד – אי אפשר לעשות אירוע תרבות." הסביבה הפיזית אינה רקע לחיים החברתיים – היא מאפשרת אותם. מרחב נעים שרוצים להגיע אליו הוא תנאי לקהילתיות, לא תוצאה שלה.

מקהילה אחת עלה גם שבינוי פיזי של בתי ילדים – הוספת חדרי לטיפול פרטניים – הוא בינוי שמכוון ישירות לתמיכה בחוסן.

תנאים לאפקטיביות:

- קשר בין הפיזי לקהילתי – שיקום הסביבה הפיזית הוא תנאי הכרחי לחזרת התושבים, שזו אחת מטרות העל של השיקום.
- התמיכה הפילנתרופית בשיקום צריכה להתמקד במבנים משמעותיים שאינם נתמכים על ידי המדינה.
- הבינוי הפיזי צריך לקחת בחשבון עלויות של תפעול המשכי, לאחר שלא תהיה תמיכה פילנתרופית.
- הפיזי כשפה: שלטים, דגלים, ניקיון – אלה שפה שאומרת לתושבים "אנחנו מחכים לכם".
- עדיפות למרחבים שיאפשרו פעילות רב תכליתית כמענה לצרכים מרובים של הקהילה גינה ציבורית, מרכז קהילה – ולא רק נוחות אישית.

נקודות לתשומת לב פרויקטים גדולים של בינוי שמאחרים ב-18-12 חודשים בגלל ביורוקרטיה ואישורים מוציאים כסף שלא ניתן להפנות בינתיים למענים אחרים. כדאי לחשוב על ייעוד מחדש אם פרויקט מתעכב משמעותית. מאידך, ייעוד כספים ל"חוסן" בלבד, באופן שמדיר בינוי פיזי, מחמיץ את ההשפעה שלו על הקהילתיות.

ו. בריאות נפש ורווחה

מענים טיפוליים ורגשיים: פסיכולוגים, עובדי סוציאליים, קבוצות תמיכה, טיפול פרטני, ליווי משפחתי ומרכזי חוסן.

מה עלה מהקבוצות?

בקהילות שחוו פגיעה ישירה ועמוקה תוארה ההחלטה לבנות מערך טיפולי מהיום הראשון – לפני שביטוח לאומי ומשרדי ממשלה הגיעו לשם, כאפקטיבית ביותר.

מענים טיפוליים שהוטמעו בתוך פעילויות שגרתיות עבדו טוב יותר ממרפאות נפרדות. סדנת בישול עם ילד והורה שתוכננה יחד עם מדריך הנוער – "זה עבד כי זה לא הרגיש כטיפול". הגישה הפסיכו-חינוכית – לא מרפאה, לא קליניקה, אלא קהילתיות שמכילה גם ממד רגשי – תוארה כאפקטיבית יותר, בפרט עם אוכלוסיות שאינן מגדירות עצמן כ"זקוקות לטיפול".

תנאים לאפקטיביות:

- מענה מוקדם, לא רק כשמרגישים "מוכנים". מומלץ להשקיע במענים הנפשיים מהרגע הראשון.
 - מענה מנטלי-רגשי שמגיע שנה וחצי לאחר האירוע פוגש אנשים במצב שונה לגמרי מהחלון הראשון.
 - קשת של מענים נפשיים, לא רק פורמליים – אנשים רבים נרתעים או שאינם מרגישים בנח בטיפול נפשי פורמלי, אך משתפים פעולה עם מענים חוויתיים שמוטמעת בהם גישה טיפולית כגון רכיבה, גלישה, ספורט אתגרי וכו'.
 - קבוצות קטנות וממוקדות: לפי גיל, לפי מצב (שכולים, נפגעי גוף, נוער), ולא כלל הקהילה ביחד.
 - ליווי מקצועי לאנשי המקצוע עצמם – נושא שעלה כמשמעותי מאד – אנשי הטיפול זקוקים בעצמם למעטפת ותומכת.
 - גם בנושא זה, מענים שמשולבים באופן אורגני בתפיסה טיפולית רחבה של הקהילה, יהיו אפקטיביים יותר.
- נקודות לתשומת לב מענה טיפולי שממוקד בפרט ולא בקהילה פותר בעיה אחת ומחמיץ את ממד הפגיעה הקולקטיבית, שאינה ניתנת לטיפול אינדיבידואלי בלבד. כל המענים המובאים כאן מציגים פרקטיקות של חיזוק הרמה הקהילתית.

כפייה של שיח רגשי עמוק בשלבים מוקדמים מדי – כשאנשים עדיין ב"מצב חירום" ובלי ביטחון בסיסי ושגרה – עלולה להחטיא לחלוטין

לסיכום: הקהילה כאקוסיסטם

כשנשאלו בעלי תפקידים אם יש סוג מענה שעבד "יותר" מאחרים, התשובה הייתה: "אני לא יכולה לשים נקודה על משהו שעבד יותר או פחות – כי זה הכל מיקשה אחת." אירוע תרבות נזקק לפרגולה. ריטריט נזקק לאדם מוכר שמלווה. תוכנית נוער נזקקת לדמות קבועה בשכר. ושכר לא יכול להגיע בלי מסגרת ניהולית שעובדת.

ההשלכה לפילנתרופיה: ייעוד לפעולה אחת בלי להבין כיצד היא משתלבת במערכת הקהילתית עלול לייצר מענה שאינו מגיע ליעדו. השקעה המניחה ש"שאר המרכיבים כבר קיימים" – לא תמיד תצליח. כפי שנאמר בפתיחה, יש לראות את המענה המבוקש בהקשר הכולל של מצב הקהילה, השלב בו היא נמצאת בתהליך השיקום, הנרטיב הקהילתי וכיו"ב.