

## קהילה בחירום - קהילה במלחמה -

### התארגנות והיערכות קהילתית - דרכי פעולה

ד"ר שרה שדמי-וורטמן וצוות מרכז ורדה לבינוי קהילה

ל' תשרי תשפ"ד 15 אוקטובר 2023

אנו נמצאים בעיצומם של ימים קשים, ימים של מלחמה ומשבר. ימים בהם פרטים וקהילות חווים אובדן, כאב פירוק. אנו עדים לשיתוק וקפאון בצד התגייסות רחבה למתן מענים פונקציונאליים ומיידיים פירוק כל המרכיבים המוכרים אי הוודאות בכל ממדי החיים מחייבים יצירת וודאות אפשרית באי הוודאות ויצירת ממדי שגרה בחוסר שגרה. הקהילה, גדולה יותר חזקה יותר מכלל פרטיה היא ישות של יחד המאפשר התמודדות, שיקום והבראה. ולכן בימים אילו ממש ההתגייסות של הגורמים המקצועיים לתמוך בקהילות לגלות מתוכם את הכוחות והנכסים לשיקומה שיחזירו לה את תחושת המסוגלות והיכולת לממש את הפוטנציאל הטמון בה עבור חברה.

מסמך זה פורש את אופן הפעולה הקהילתית להתמודדות עם המצב ומתווה את הדרך **לבנות שיגרה של ביחד במצב של חירום**. החירום יוצר אפשרות להעלות את רמת הקהילתיות בעקבות המשבר, ליצור אפשרויות עבור חברי הקהילה, לתת מעצמם, לתרום לסביבתם ובעיקר להיות שם עבור מי שנזקק וצריך, תוך הגברת החיבוריות ונקיטת פעולה קולקטיבית. המסמך מיועד לגורמים המקצועיים הפועלים בשדה, ולמנהיגות הפורמאלית והבלתי פורמאלית בישובים הנפגעים.

#### מטרות המסמך:

1. להציע מסגרת להתבוננות ולניתוח המציאות בראיה קהילתית - הוליסטית
2. לפרוש עקרונות פעולה למהלך קהילתי כולל המתמודד **ביחד** עם המציאות ורואה קדימה
3. לחדד צעדים מעשיים שניתן לנקוט בהם בטווח זמן מידי.

#### זירות הפעולה:

התייחסות לזירות הפעולה:

מרחב הפעולה –

- מדינת ישראל
  - חול: אבחנה בין קהילות ישראליות לבין יהודיות בחול.
  - 1. בארץ - אבחנה בין:
    - ישובים: אבחנה בין מרחב כפרי למרחב עירוני.
    - תנועות מיישבות
    - ארגונים
  - 2. דרגת הפגיעות –
    - נגב המערבי ישובים שפונו - שפונו מבתיהם ולא יוכלו לחזור לישובים בחודשים הקרובים. ויהיו חייבים מצב ביניים: מלונות, ישובים זמניים.
    - נגב מערבי- ישובים שלא פונו.
    - ישובים בצפון שפונו
    - ישובים בצפון: יהודים, ערבים.
  - 3. ארגונים
- המסמך הנל מיועד לקטגוריה של הישובים הנפגעים בעוטף ועבור ישובים בהתארגנות. בימים הקרובים צוות מרכז ורדה יכין מסמך דומה עבור המרחב העירוני וארגונים בארץ ובחול.

### **בניית שיגרה של ביחד בחירום דרך הפעולה קהילתית:**

- מייצרת שינוי תודעתי המגביר תחושת מסוגלות אישית וקבוצתית
- מחברת לכוחות הקהילתיים הקיימים ומאפשרת לגייסם לטובת מטרות משותפות
- מאפשרת לאנשים להיות שותפים בפתרון ולא רק לנזקקים לשירותים חיצוניים כמענים לבעיות
- בונה נרטיב משותף, מרומם ומגייס המכוון לפעולה משותפת

### **מבנה המסמך:**

1 - אפיון מצבים שונים וזירות שונות של התערבות

2 - מצב חירום ברמה פרטנית והקהילתית

3 - עקרונות הפעולה

4 - העלאת רמת הקהילתיות במצבי חירום – צעדים מעשיים

## 1. אפיון מצבים שונים וזירות שונות של התערבות

בנקיטת פעולות שונות של התערבות במצבי חירום ומשבר, חשוב להתייחס לשלושה ממדים של הפעולה: תוכן, אופן ומרחב הפעולה. חשוב להתאים את סוג הפעולה בכל אחד מהממדים הללו לזמן ולאתגר, באופן שהפעולה תייצר את הערך הנדרש.



### מסמך זה מתייחס לפעולה קהילתית, אופנים קהילתיים ולמטרות הקהילתיות

המסמך נוסח באופן אחיד כללי לקהילות, קבוצות וארגונים המתמודדים כיום בארץ ובעולם עם המשבר שפקד אותנו כמדינה כלאום כחברה. יישום ההמלצות חייב לקחת בחשבון את הייחודיות של הקהילה/הקבוצה הארגון אתו הינכם עובדים. (נספח 1: סוגים שונים של גופים הפועלים בזירה)

## 2. מצב חירום ברמה פרטנית והקהילתית

**ברמה הפרטנית**, מצב החירום מפגיש אותנו עם מספר שינויים:

**פירוק כל ממדי השגרה:** מהרמה המעשית, הטכנית, התודעתית ונפשית.

**חוסר וודאות ואי בהירות:** ריבוי אירועים והתרחשויות לא צפויות.

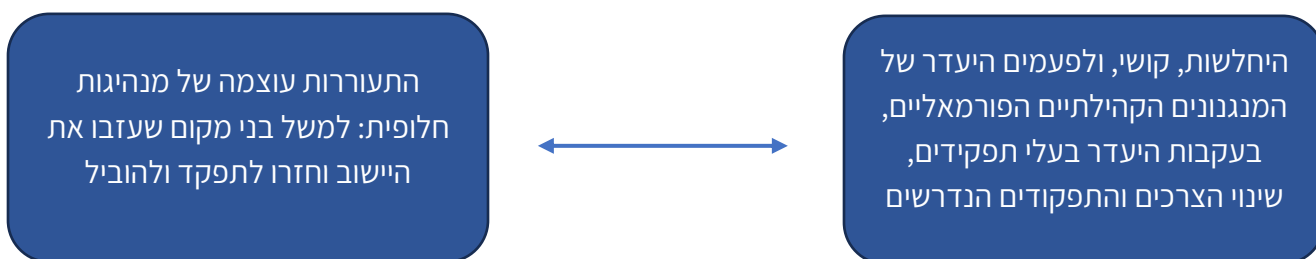
**התגברות חששות:** ההתרחשויות עצמן שמעוררות פחד וחשש אצל ילדים ומבוגרים כאחד.

**תחושת מבוכה:** חוסר נוחות ונעימות לבקש עזרה ולהפגין חולשה, בנוסף לבלבול בתפיסה עצמית ותפישת התפקיד האישי בסיטואציה.

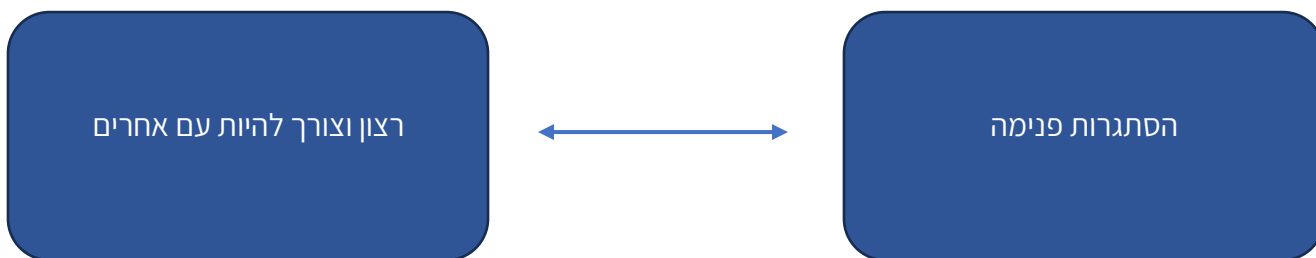
**לחץ אישי:** מתח מציפיות סותרות בין צרכים אישיים ומסוגלות עצמית לבין ציפיות בני משפחה וסביבה חברתית.

**ברמה הקהילתית,** מצב חירום ככלל והמלחמה בפרט, מאופיינים במתח בין שני קצוות: **מתחים בין שימור לחידוש.** מצד אחד חירום מעצים את מה שכבר היה קיים קודם למשבר, הן ביכולותיה של הקהילה והן בחולשותיה, ומאידך בשל קיצוניות המאפיינים בזמן חירום, נדרש לשנות ולהתאים במצבים חדשים שנוצרו. להלן מספר תחומים וביטויים למתח האמור:

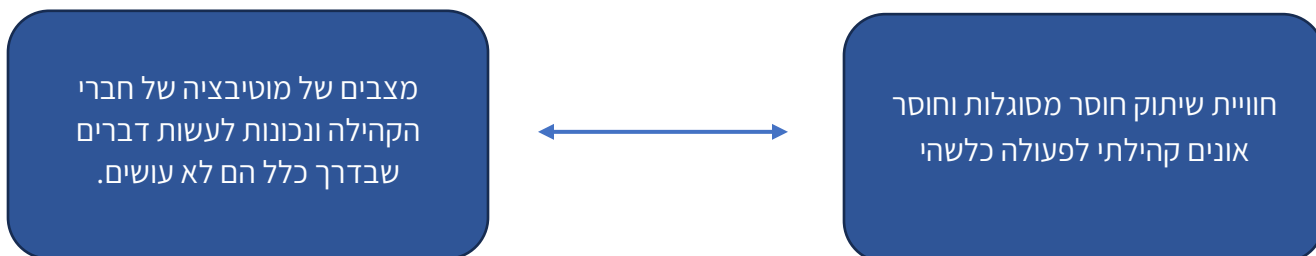
**1. מנגנוני הובלה קהילתיים - בין מנהיגות פורמאלית ובלתי פורמאלית:**



**2. הון חברתי: מאפייני הקשרים שבין החברים**



**3. הון אנושי:**



היכולת להתמודד עם הפרת השיגרה והכאוס ברמה האישית והמשפחתית מחייבים התארגנות קהילתית - חברתית כוללת שתאפשר לעבור את התקופה הקשה והמורכבת הזו, ותחזק אותנו כקהילה וכחברה. בחיזוק היחד אנו מחזקים את היחיד (מהון אנושי להון חברתי), ובכך תבוא לידי ביטוי כוחה של הקהילה החזקה אף יותר בחירום, מאשר בשגרה.

### 3. עקרונות הפעולה :

אז איך ניתן לשקם, לייצב ולבסס מסגרת קהילתית במצב של כאוס, הרס וחורבן? להלן מספר עקרונות פעולה הפעולה:

1. **רלוונטיות מותאמת לשלבים בהתמודדות עם מצב החירום:** סוג ההתערבות ודרכי הפעולה חייבים להיות מותאמים למצב ולשלב ההתמודדות עם המשבר שחווים האנשים: ההלם, ההתפקחות, הרחמים העצמיים, הכעס, ההשלמה והיכולת לפעול. אנשים שונים בקהילות שונות חוות את השלבים הללו באופן שונה, ומושפעים בין השאר, ממאפייניה של הזהות הקהילתית שלהם, מרמת הפגיעה והאובדן וכו'.  
השלבים הקהילתיים כוללים:
  - ❖ שלב ראשון – **חירום** הכרח קיומי בסיסי: רמה קיומית ניהולית, פרטנית ושירותית מאוד. התארגנות לקיומיות.
  - ❖ שלב שני – **מעבר ביניים** התארגנות לשלב הביניים: בניית אורחות חיים בתקופת המעבר. איתור מנהיגות, מנהיגי דעה ושילובם עם המנהיגות הפורמאלית.
  - ❖ שלב שלישי – **שיקום והבראה** לקראת שגרה מחודשת
2. **בין אחידות לייחודיות:** התקופה הנוכחית מחייבת אותנו למיומנות אבחנה בין אחידות הצרכים והיכולות של התארגנות במצב חירום לבין רגישות גדולה הנדרשת מאד למידת ההתאמה של דרכי הפעולה השונות לקהילה שלפנינו.

למשל, קיים צורך אחיד בכל הקהילות לבניית המנגנונים הקהילתיים שיתנו מענה מיידי לצרכים הבסיסיים ולביטחון הנחוץ כעת. לעומת זאת ישנם צרכים ייחודיים בין הקהילות לגבי מהי הזיקה שבין מנהיגות מקומית למנהיגות הפורמאלית, מה המשמעות של והביטוי של ניהול הצרכים האישיים, המידה בה חברי הקהילה חולקים את הצרכים האישיים שלהם והאופן שבו מתבקשת עזרה.

3. **יצירת שגרה באי שגרה - מסגרות להתמודדות עם אי וודאות:** דווקא בתקופה הזו חשוב להיצמד לכל מה שהקהילה יצרה עד כה: יצירת מסגרות שבהם אנשים יכולים לחלוק רעיונות, לשתף במצוקות הנובעות מחוסר הוודאות, ומאיך להעלות רעיונות. למשל, הקמת מוסדות של מנהיגות פורמאלית ובצידה המנהיגות הבלתי פורמאלית של מזכירים לשעבר.

4. **התבססות על הון אנושי מקומי:** תפעול המנגנונים וחידושם בתנאים השונים בהתבססות על ההון האנושי של הקהילה. מיפוי ולאחר מיכן הזמנה לאנשים לקחת חלק במה שצריך היום על פי רצונם ויכולתם: למשל בישובים המפונים: הקמת שיגרת לימודים ופעילויות המבוססות על נכסים של אנשים מהקהילה.

5. **קהילתיות כמחליפה שירותיות (אנו עושים למען עצמינו):** קיימת נטייה טבעית לתת מענה לצרכים על ידי בניית מערך שירותים אופטימלי, מהיר, מבוסס מומחים וסיוע מבחוץ. מאידך, יש אפשרות מועדפת במצב חירום שנוצר, להתבסס על כוחות מקומיים ופנימיים ככל שניתן, כך שיחידים יהפכו מצורכי שירותים חסרי אונים, לשותפים בעלי יכולת גם בהגדרות האתגרים וגם במציאת דרכי הפתרון. הקהילה יודעת הכי נכון ומדויק למה היא זקוקה, והחשיבה לא רק על הצורך (תוכן הפעולה), אלא גם על איך ניתן להשיגה בכוחות פנימיים (האופן) חשובה ביותר לחיזוק תחושת המסוגלות.

6. **זהות קהילתית בין הווה לעתיד:** יצירת תמונה מיטבית שנותנת תקווה ומתחברת לכוחות של הקהילה. קהילה מתחדשת ומתחזקת בזכות מה שהיא מגלה על עצמה, על היכולות והנכסים כיחידים וכקהילה בעת המשבר. אלה יאפשרו לעצב מציאות מיטבית כבר עכשיו. מרכיבי הזהות הקהילתית המתגבשת,

יכללו גם תיעוד הסיפורים וההתרחשויות במשבר, כנכס קהילתי, כולל האופנים של דרכי האבל והזיכרון של האובדן.

7. **ניידות בין מסייעים לבין מסתייעים:** להיות חבר קהילה "מסייע" או "מסתייע" הוא מצב נקודתי ולא הגדרת שייכות לקבוצה. היכולת לעבור ממצב למצב בהתאם לנסיבות חשובה ביותר. יצירת מנגנונים קהילתיים למסייעים ומנגנוני זיהוי של הנזקקים, שחברי הקהילה יכולים לעבור ביניהם לפי הצורך מאפשרים גם למי שמסייע להיות זקוק ולתת תמיכה והדרכה ומאידך לנזקקים לתמוך ולסייע לאחרים בתחומי החוזק שלהם.

#### **4. העלאת רמת הקהילתיות במצב חירום – צעדים מעשיים**

היכולת של הקהילה להתמודד קשורה בשתי זירות פעולה התלויות זו בזו: הזירה הפנימית (כלפי פנים) והזירה החיצונית (כלפי חוץ). היכולת של הקהילה לממש את חוסנה ולהתמודד עם אתגריה בזמן חירום קשורה ביכולת שלה לבנות מערכת תמיכה וקשר עם הגורמים מחוץ לקהילה, והיכולת של החוץ להעניק את התשתית הנחוצה, תלויה ביכולת הפנימית להגדיר, לבטא ולהנגיש אותה כלפי חוץ.

1. **הזירה הפנימית - כלפי פנים קהילתי / ארגוני:** חברי הקהילה, צוותי הפעולה עקרון מארגן-קהילתיות כשיטה.

2. **הזירה החיצונית - כלפי חוץ:** כלל האוכלוסייה במקום - עקרון מארגן-קהילתיות כמטרה.

1. **כלפי פנים קהילתי / ארגוני** – חברי הקהילה, צוותי הפעולה

הקהילה מאפשרת לנו כיחידים וכקבוצות להתבסס על מערך התשתיות הקהילתיות, על הקשרים שאותם אף אסון או מלחמה לא יכולים לערער, משום שהם תלויים רק בחברים ובמה שיבחרו לעשות איתם עבור כלל הקהילה. זו ההזדמנות, גם בחושך הגדול, לחבר את מי שעוד לא מחובר, לקשר בין קבוצות ולהעלות את חוויית המסוגלות הפנימית כקהילה ואת תחושת הגאווה המקומית.

בכדי לממש את עקרונות הפעולה לחיזוק הקהילתיות במשבר וחירום, כפי שהוצגו במסמך זה, מוצגים להלן **צעדים מעשיים** לחיזוק תחושת המחבורות, השייכות, המעורבות והערבות ההדדית במציאות הקשה של היום ובזו שנעצב להמשך גם בזירה הפנימית וגם בזירה החיצונית.

## עשרת דברות עשה לקהילה במלחמה

### זירה פנימית:

1. **לבנות קבוצה:** לכל אחד ואחת יש קבוצה של השתייכות ושייכות - מודל שרשראות הקשר של גיא.
2. **לברר, למפות הון אנושי מקומי:** מיפוי המוטיבציות והיכולות של חברי הקהילה וחלוקת תפקידים ותחומי אחריות מבוססי יכולות ונכסים של החברים. לכל אחד יכולת לכל אחת תפקיד.
3. **להבטיח קיומם של מנגנונים קהילתיים מקומיים:** חברי הקהילה מעצבים מנגנונים (דרכי פעולה) קהילתיות בכל התחומים. למשל, חינוך, חינוך בלתי פורמאלי, תמיכה על פי גיל (גיל רך, גיל שלישי וכו'), מצב משפחתי (אימהות צעירות, הורים לחיילים, וכו'), היערכות ביטחונית (צח"י), בריאות, צוות חברה לטיפול גם בשכול ואובדן וכו'.
4. **להניע פעולה בצוותים:** קביעת סוג הצוותים, ראשי צוותים, תחומי אחריות ופעולה בצוותים. הגברת המוטיבציה מפעולה עבור משהו (משימתיות) לפעולה עם מישהו (ביחד). וחשיבות מרכזית **לשתף חברי צוותים ברמות הפעולה השונות:** חברי הקהילה שותפים לפעולות ולא רק לקוחות לשירותים הניתנים. מנזקקי שירות לשותפי מענים.
5. **להפגיש פנים אל פנים:** להעדיף שמשומות ופעולות יעשו פנים אל פנים במפגשים פיזיים ככל הניתן, על פני תקשורת אלקטרונית.
6. **להרחיב מסגרות ומנגנונים קהילתיים:** לעודד עוד אנשים שלא לקחו חלק פעיל עד היום, וכעת, בעקבות הצרכים המשתנים של הקהילה בעתות חירום, תהיה להם הזדמנות ומוטיבציה לקחת על עצמם אחריות ומעורבות גבוהה יותר.
7. **ליצור קביעות:** לבסס מסגרות פעולה ומפגש קבועים שחוזרים על עצמם: ישיבות הצוותים כל שבוע/ כל כמה ימים, התכנסות כלל קהילתית בתדירות מותאמת על פי הצורך.



8. **לעודד פעולות משותפות במרחבי חיים שונים:** מגוון פעולות שאינן קשורות רק לחירום אלא גם לאירועים פרטיים או קהילתיים מותאמי זמן ומקום. למשל, אירועי חיים משמחים מחד, ואירועי חיים הקשורים לאובדן, זיכרון ואבל, מאידך.
9. **לקיים מסורות קהילה:** באפשרויות ובמגבלות הקיימות לעצב אירועי קהילה (חידוש מסורות קיימות או יוזמה של חדשות) המאפשרות שיח ומפגש (למשל קבלת שבת).
10. **לתעד, לספר, לזכור:** לייצר תהליכים קהילתיים הנותנים מקום לסיפורים האישיים, לתיעוד קהילתי כולל של כל מה שמתרח בעת החירום, לרבות עיבוד ויצירת מהלכים קהילתיים של הנצחה זיכרון, אבל ואובדן קולקטיבי. כל אלה מהווים חלק מהשינוי שעובר על הזהות הקהילתית.

### **זירה חיצונית:**

יצירת מערכת התקשרויות עם כלל השחקנים החיצוניים לקהילה שיש בכוחם להבטיח את יכולתה להתמודד ולארגן את עצמה, ולהגביר את יכולתה להתמודד עם האתגרים שהמשבר הנוכחי מעמיד בפניה.

מערך ההתארגנויות והפעולות:

1. הקמת צוות ותחומי אחריות הנוגעים לשחקנים השונים בזירה החיצונית.
  2. מיפוי השחקנים וקביעת אנשי קשר ליצירת המוסדות המשותפים, במקרה הצורך יצירת מערך משותף: מלון, ישובים נוספים, מועצה מקומית /איזורית ואחרים. למשל יצירת צוות קשר: עם המלון לדוגמא יצירת צוות משותף לתפעול ותיאום האפשרויות והפיעלויות השונות.
- ✓ שיחות טלפוניות רצופות אל כל אחד ואחת: לדאוג לשלומם, לוודא שהוגשו טפסים, לשמוע למה הם זקוקים כולל הכנות לחג הפסח (רכזת גיל רך לעובדות מעון וצהרונים, רכז חוגים למדריכים וחברי הנהלה לרכזים שנשלחו לחופשה).

אנו צוות מרכז ורדה עומדים לרשותכם. להפצת המסמך ובמימושו, בתקווה לימים טובים יותר עם קהילות חזקות ומחזקות.

**קהילתי - הקהילה ביישוב :**

**הרשות המקומית** - מנהלת המרכז הקהילתי כחלק ממערך החירום היישובי- במקרה וקיים צוות מערך חירום, ובמקרה שלא קיים לכנס פורום בצמוד לראש הרשות לטיפול מקומי במשבר בהיבטים הקהילתיים.

הפעולה הקהילתית תתבסס על שני אפיקי פעולה:

✓ **הסברה מקומית.**

✓ **פעולה קהילתית - זיהוי צרכים וגיוס נכסים**

**הסברה מקומית**- בחירת מסר מרכזי בשותפות עם הנהלת המרכז והרשות המקומית:

- הסבר על מה שקורה – נתונים בשטח מתוך דאגה לשלום הציבור ומילוי הוראות משרדי החינוך והבריאות
- הזמנה להצטרף להתמודדות המורכבת בתקופה לא פשוטה- לזהות הזדמנויות לחיבורים קהילתיים, רב דוריים, מקומיים, להכרות רב ממדית והעמקת הקשרים בין אנשים ובין קבוצות.

**מטרת הפעולה הקהילתית:**

- ✓ **איתור הזקוקים לסיוע**- למפות את כל מי שזקוק לכל סוג סיוע, באמצעות הרשתות המקומיות, קבוצות קרובים, יצירת קו חם ושליחת קול קורא המזמין את כל מי שזקוק לפנות אלינו.
- ✓ התייחסות לקבוצות גיל ואוכלוסייה שונות (כוול התייחסות למלמ): משפחות עם ילדים, בני נוער, ובעיקר מבוגרים וקשישים הנמצאים בקבוצות הסיכון הגדולות וחלקם גם בנתק תקשורת וניתוק מהאמצעים הדיגיטליים.
- ✓ **זיהוי צרכים** – ריכוז וזיהוי סוגי הצרכים השונים: כלכליים, תקשורתיים, פסיכולוגיים, חברתיים, הפגתיים.
- ✓ **גיוס נכסים**- חיבור בין מי שיכול לתת לבין מי שצריך: קול קורא, פנייה ייחודית לבעלי מקצוע מסוימים, יצירת בנק יכולות, יצירת אפיקי התנדבות שמממשות סוגים שונים של יכולות.

