



## פיתוח קהילה כניהול פרדוקסים

שי בן-יוסף

**פיתוח קהילה** - הגדרתו של ברוגמן (Brueggemann 1996) לפיתוח קהילה היא: "פיתוח קהילה הוא יצירה של קידמה כלכלית וחברתית (וסביבתית - שי) לכל הקהילה, תוך כדי השתתפות פעילה של חברי הקהילה ותוך הסתמכות מלאה ככל שניתן על יוזמה קהילתית. מפתחים קהילתיים מתייחסים אל הקהילה השלמה כאל לקוחה שלהם. המטרה היא לאפשר לקהילה להפוך למקור של תמיכה חברתית, פוליטית, כלכלית ותרבותית לחבריה".

להלן הנחות יסוד של גישת הפיתוח הקהילתי:

- הקהילה היא **שלם המורכב מחלקים** ונבנה מתוך מערך הקשרים וההשפעות ההדדיות שביניהם. ככל שמערכת זו תלמד להפעיל שותפויות ולקיים דיאלוג פנימי, כך תוכל להיות לכידה, אפקטיבית ולספק חוויה חיובית לחבריה.
- פיתוח קהילה מכוון בראש ובראשונה **לאפשר לאנשים להתארגן** על מנת להשפיע על אורח חייהם ואיכותם.
- אנשי מקצוע הפועלים מתוך גישה של פיתוח קהילה יעודדו התארגנות של **אנשי הקהילה** לשיפור אורח חייהם ואיכותם, יסייעו **לארגונים ציבוריים, עסקיים ומלכ"רים** להרחיב את השותפות והמעורבות של אנשי הקהילה בעשייתם.
- פיתוח קהילה מניח כי קיימת **השפעה הדדית בין תחומי עשייה שונים**: התחום הפיזי, התחום הכלכלי, התחום החברתי, התחום החינוכי והתחום הטכנולוגי.
- פיתוח קהילה עדיף שייעשה מתוך **מדיניות חברתית כוללת** המאפשרת מימוש העקרונות הקודמים מתוך עניין לקדם יצירת חברה האחראית לשלומם ורווחתם של פרטים וקבוצות בתוכה.

### פיתוח קהילה עקרונות מקצועיים

(כפי שנסווחו על-ידי הפורום הבין-תחומי לפיתוח קהילתי בישראל)

- פיתוח קהילתי **נוגע לכלל הפרטים והקבוצות בקהילה**: התחום עוסק הלכה למעשה בתהליכים של **העצמה קהילתית ושינוי חברתי**, ברמה המקומית, האזורית והארצית.
- פיתוח קהילתי מקדם את **זכות הפרט לחיות בקהילה בריאה, בטוחה וחזקה**. מימושה של זכות זו - כחלק מזכויות הפרט - מאפשר את קידום מכלול זכויותיו החברתיות, הכלכליות, התרבותיות, האזרחיות והפוליטיות של האדם.

- פיתוח קהילתי מתמקד בקידום הסיכוי של קבוצות מודרות (excluded groups) להשתלב באופן הוגן במרקם הקהילתי.
- פיתוח קהילתי מקדם אזרחות פעילה, על-ידי התארגנות של אזרחים וארגונים לבניית חברה אזרחית.
- פיתוח קהילתי מקדם דמוקרטיה משתפת והשתתפותית על-ידי עידוד מעורבות הציבור בתהליכים קהילתיים, בתהליכי תכנון וקבלת החלטות ובתהליכים של השפעה על קובעי המדיניות המשפיעים על איכות ואורח חייהם.
- פיתוח קהילתי מחייב ראייה רב-תחומית של הגורמים הסביבתיים, החברתיים, התרבותיים, הכלכליים והארגוניים. על כן, תחום זה מושתת על שותפויות בין-ארגוניות, רב-מקצועיות, וכן בין אנשי מקצוע לפעילים המתנדבים בקהילותיהם.
- פיתוח קהילתי עוסק בקידום קהילתיות, תוך מתן דגש לביסוס ופיתוח הזדהות, סולידאריות חברתית, ערבות הדדית ועזרה לזולת. פיתוח קהילתי נעשה תוך מודעות לשונות שבתוכה, ולצורך החיוני בבניית רקמה קהילתית וחברתית משותפת. ריבוי הגוונים בקהילה, על בסיס אתני, אידיאולוגי, גילאי, סוציו-אקונומי, דתי, השכלתי ועוד, מהווה הזדמנות להעצמת הקהילה כולה.

### עקרונות אלו מציבים את העובד הקהילתי בנקודת המפגש של פרדוקסים<sup>1</sup> ודילמות:

- אנחנו אנשי מקצוע – אנחנו יודעים מה לעשות – אנחנו מניחים כי התושבים יודעים מה טוב להם – התושבים יודעים מה לעשות – אנחנו לא יודעים מה לעשות – מה אנחנו יודעים?, האם אנחנו אנשי מקצוע? מתח בין מקצועיות לאמונה שכל אחד יכול וחייב
- הקהילה היא מרחב משותף – בניית קהילה יוצרת מרחב משותף – בתהליך בניית קהילה יש קונפליקטים ומאבקים – מתחים אלו הם ביטוי לשונות – האם יש כאן קהילה? מתח בין יצירת מרחב משותף לבין מקום יחודי לכל פרט וקבוצה
- אנחנו יוזמים פעולה למען הקהילה – יש לנו מטרות ואנחנו יודעים שהתארגנות אנשים למען עצמם מועילה להם – אנו מבקשים ללמד אותם שהם יודעים מה טוב להם ויכולים להשיג מטרותיהם – מי קובע את המטרות? מי יודע מה טוב להם? מתח בין מלמעלה למטה לבין מלמטה למעלה
- אנחנו מאמינים כי המרחב הקהילתי נוצר בתודעת השותפים מתוך מערכת יחסים הנרקמת ביניהם. אנחנו מאמינים כי הערכים המנחים ועקרונות הפעולה של הפיתוח הקהילתי נוגעים בעיקר לתהליך ואפשריים ליישום כמעט עבור כל 'תוצאה' נדרשת. התערבויות ממשיות נועדו להשיג תוצאות. אם ניתן להשיג תוצאות גם בלי התהליך הקהילתי – למה לי להסתבך? אם התהליך הוא המטרה מי מבטיח לי שלא ניתקע בו?, מתח בין תהליך לתוצאה

<sup>1</sup> פרדוקס – היקש הגיוני, או הנראה הגיוני, שמוסקת ממנו מסקנה הסותרת את הנחותיו; סתירה פנימית. דילמה – מצב הדורש הכרעה בין שתי תוצאות רצויות או שתי תוצאות שאינן רצויות.

**פיתוח קהילה עוסק בפיתוח מנהיגות.** כאשר הצלחנו ומנהיגות קהילתית התעצמה ומתפקדת מה קורה לקשר שלהם עם הציבור האם הם הציבור? האם צריך להתחיל להצמיח את המנהיגות הבאה? מתח בין מנהיגות לציבור.

**מתח בין התנהלות פנים קהילתית לבין התאמה והסתגלות לסביבה.** נע בעיקר על שני צירים:

1. קצב – הסביבה הפנימית והחיצונית לא תמיד ממתינה להבשלת התהליכים הקהילתיים.

2. טווח – כיצד לנהל בו זמנית ולא זה על חשבון זה, התנהלות לטווח קצר ולטווח ארוך?

**דילמת הנאמנות** - מתח בין עובד מימסד המארגן אנשים כנגדו, מעודד שותפויות אך מחוייב לארגון שאותו הוא מייצג.

**דילמת המנהיגות** - מתח בין 'מוביל' ל'משתף'

**מפתחות לעשייה קהילתית מועילה לאור המתחים שנמנו:**

1. **ניהול המתחים** - תפקידו של העובד הקהילתי אינו לפתור את המתח אלא לנהל אותו.

2. **שילוביות** – העבודה הקהילתית דורשת מידה רבה של צניעות, חיבור לתרבות המקומית, מאמץ מתמיד להיות רלוונטי.

3. **הזרה** – כמעט בניגוד לסעיף הקודם אך למעשה כהשלמה אליו, העובד הקהילתי שומר על מידה מסויימת של זרות המאפשרת לו להביא נקודת מבט חיצונית, לשאול שאלות שאף אחד אחר לא יכול לשאול וכו'

4. **חשוב רחב** -

- מודעות לסביבה

- מודעות ליחס תהליך / תוצאות

- מודעות עצמית, בעיקר פיתוח היכולת ואף מנגנונים לרפלקציה עצמית.

5. **פעל ממוקד** -

- לפעול על פי 'חוזה' ברור (כולל מצבי כניסה ויציאה)

- להשתמש בפרקטיקות מועילות ולא דווקא המוכרות.

---

עפרה 90627 טל. 02-9973874 נייד 054-2112383 shayby1@gmail.com

[www.shayby.co.il](http://www.shayby.co.il)