



## אקוסיסטם קהילתי – פיתוח קהילתי בעולם מורכב

שי בן-יוסף<sup>1</sup>

### תקציר

מאמר זה סוקר התפתחות עדכנית בגישה לעבודה קהילתית. לצד שלוש גישות שהתפתחו במהלך המאה העשרים: פונקציונלית, ביקורתית ואוטופיסטית, נוצרת כיום גישה רביעית המתייחסת לקהילה כאל אקוסיסטם. גישת **אקוסיסטם קהילתי** היא גישה המתייחסת לפעולה במרחב הקהילתי, כאל התהוות מתמשכת מתוך רשת השפעות גומלין, שינויים והסתגלות. הגישות והשיטות המתפתחות כיום מאפשרות לעובדים קהילתיים לנווט בסבך המורכבות הקהילתית. גישת האקוסיסטם הקהילתי מאמצת תובנות מתאוריית המורכבות (Complexity Theory) על מנת לפתח פרקטיקות המתאימות למציאות החברתית המורכבת.

המאמר מתאר עשר תופעות המאפיינות מצבים מורכבים בקהילה, גוזר מהן עקרונות פעולה והמלצות פרקטיות לפעילים ועובדים בקהילה ומזמין אותם להעזיז להצמיח מתוכם את העקרונות והכלים שיסייעו להם לעשות טוב.

**מושגי מפתח: פיתוח קהילה, עבודה קהילתית, מורכבות, אקוסיסטם**

### מבוא

'נדרש הכפר כולו כדי לגדל ילד אחד' כתבה הילארי קלינטון. העבודה הקהילתית, היא נסיון רב שנים להעזיז ולחולל שינוי חברתי מתוך הקהילה ועבודה. העבודה הקהילתית משפיעה בתחומי עשייה נרחבים: שלטון מקומי, חינוך, בריאות, שיטור, עבודה סוציאלית, קיימות ועוד. העבודה הקהילתית מתפתחת מאז אמצע המאה העשרים תוך דיאלוג מתמיד בין פרקטיקה ותאוריה. המאמר הזה מתאר שלוש גישות מרכזיות לעבודה קהילתית: פונקציונלית, ביקורתית ואוטופיסטית, ומוסיף עליהן גישה רביעית המתפתחת בימים אלו: גישת האקוסיסטם הקהילתי. במבוא נסקור את מושגי הקהילה ופיתוח קהילתי, את המודלים הקיימים לסיווג הפרקטיקות הקהילתיות ואת הצורך בפיתוח גישה חדשה לפיתוח קהילתי.

### קהילה

הקהילה היא מושג חמקמק, קשה להגדרה, תלוי מקום, זמן ותרבות, הסובל משימוש יתר ומדימוי נוסטלגי. מנקודת מבט סוציולוגית קהילה היא קבוצת אנשים שיש ביניהם יחסים משמעותיים ומתמשכים המתאפיינים בקרבה בין-אישית, לכידות חברתית, התארגנויות

<sup>1</sup> שי בן יוסף (Shay Ben-yosef), סוציולוג, יועץ ארגוני וקהילתי ומנחה קבוצות. רכז תחום קהילה במהו"ת ישראל. מלמד בתכניות ייעוץ ארגוני באוניברסיטת חיפה ובאקדמית קרית אונו. תחומי התעניינות: קהילה, מורכבות וחרום.

משותפות, ערבות הדדית, עומק רגשי וערכים משותפים (Ramon, 2001; Homan, 1999); ; בן יוסף (2010). קהילות במאה ה-21 נבנות במידה רבה על השתייכות רופפת וולונטרית, כחלק ממרקם זהויות. ההשתייכות לקהילה, כשהיא במיטבה, מעניקה לאנשים תחושת בטחון, קשרים חברתיים משמעותיים, השפעה על נסיבות חייהם, ומושא להזדהות ומשמעות. ההשתייכות לקהילה משפרת את ההון החברתי ומחזקת חוסן בפני שיבושים ומשברים (בן יוסף, 2010; כהן, 2015; Aldrich, 2012; Putnam 2000). פעילות קהילתית ראויה נמצאה כמשפרת את יכולתם של ארגונים חברתיים, את מדדי הבריאות, את הבטחון האישי, את התוצאות החינוכיות ורכיבים רבים נוספים התורמים לאיכות חיים (Hesselbein et al. 1998; סדן, 2009; Vaandrager, & Kennedy, 2017; אמיר, 2001).

ההשתייכות לקהילה יכולה להיות חוויה נפלאה ומעצימה, עניין מדכא וקשה וכל מה שביניהם. עובדים קהילתיים ורבים אחרים פועלים במטרה לעשות טוב יותר בקהילה ולעשות את הקהילה טובה יותר לאנשיה ולסביבתה.

### פיתוח קהילתי<sup>2</sup>

פיתוח קהילה הוא התמחות מקצועית המכוונת לחולל שינוי חברתי עם ובאמצעות קהילות. תחום התמחות זה התפתח מתוך דיסציפלינות כגון: עבודה סוציאלית, קידום בריאות, פיתוח כלכלי, אכיפת חוק, חינוך, תכנון אורבני, הגנת הסביבה ועוד.

יש הרואים בפיתוח הקהילה מקצוע המתמחה בבניית **מנגנונים ותהליכים** בקהילה: "פיתוח קהילה משמעו, בניית מנגנונים ותהליכים המכוונים לקידום של פרטים וקבוצות, לקראת התהוות קהילות רצויות" (אנגל ואחרים 19: 1999). ברוגמן מגדיר אותו על פי **התוצאות**: "פיתוח קהילה הוא יצירה של קידמה כלכלית וחברתית לכל הקהילה, תוך כדי השתתפות פעילה של חברי הקהילה ותוך הסתמכות מלאה ככל שניתן על יוזמה קהילתית" (Brueggemann 1996). הארגון העולמי לפיתוח קהילתי (IACD) מגדיר פיתוח קהילתי כמקצוע שיש לו **אג'נדה חברתית**: "מקצוע ותחום התמחות המקדם דמוקרטיה השתתפותית, פיתוח בר קיימא, זכויות, הזדמנויות כלכליות, שוויון וצדק חברתי, באמצעות ארגון, חינוך והעצמה של אנשים בקהילות. זו יכולה להיות קהילת מקום, עניין או זהות, קהילה כפרית או עירונית" (נדלה מאתר IACD). ניתן להכליל גישות אלו ולומר כי פיתוח קהילה נועד לסייע לאנשים בקהילות על ידי פיתוח יכולתם להשפיע על נושאים החשובים להם, לשיפור איכות ואורח חייהם.

תחום פיתוח הקהילה, צומח מתוך תחומי התמחות שונים, אך מהווה מטבעו נקודת מפגש בינתחומית. כאשר המחנך, חורג מגבולות בית הספר, הרופא יוצא מן המרפאה, השוטר מקיים דיאלוג עם הגורמים בקהילה והעובד הסוציאלי מביט מעבר לרשימת נתמכי הרווחה – הם נפגשים אלו באלו. קידום השתתפות בהשפעה על המרחב הציבורי, ויצירת שיתופי פעולה בין ארגונים ודיסציפלינות הם התמחות חיונית לעוסקים בפיתוח קהילתי (צ'רצ'מן וסדן, 2003; כורזים, כ"ץ וכרמון, 2009).

### מודלים קיימים לסיווג פרקטיקות קהילתיות

הנסיון לסווג פרקטיקות קהילתיות, הוא בדרך כלל מהלך אינדוקטיבי של פיתוח קונספט

<sup>2</sup> המונחים 'פיתוח קהילתי' ו'עבודה קהילתית' משמשים במאמר זה כמילים נרדפות לתאור אותו עיסוק מקצועי.

תיאורטי, באמצעות ניתוח תופעות הצומחות מן השדה. ג'ק רוטמן (Rothman, 1968, 1996) הניח את היסוד לסיווג פרקטיקות קהילתיות, כשהגדיר שלוש קטגוריות: תכנון חברתי, פיתוח מקומי, והפעלה חברתית (social action). אן ג'פריס (Jeffries, 1996) ניתחה את הפרקטיקות הקהילתיות, באמצעות מטריצה הבנויה משני צירים: ציר השינוי - בין שינוי רבולוציוני מן היסוד לבין שינוי אבולוציוני הדרגתי, ציר ההעצמה - בין הובלה ע"י מעטים לבין הובלה בהשתתפות קהילתית רחבה. רבעי המטריצה מייצגים את שלושת המודלים של רוטמן בתוספת מודל רביעי: הנעת שינוי מתוכנן. עם השנים עלתה המורכבות החברתית ורוטמן עידכן את הסיווג שלו למטריצה היוצרת תשעה דפוסי פעולה, על בסיס צירופים בין שלוש קטגוריות (Rothman, 2007): תכנון מדיניות, פיתוח יכולות קהילתיות וסינגור חברתי. כך נוצרים סגנונות משולבים, לדוגמא: 'רפורמה חברתית' משלבת בין סינגור חברתי לתכנון מדיניות, 'שיתוף ציבור בתכנון' משלב בין פיתוח יכולות ותכנון חברתי.

המודלים של רוטמן וג'פריס ראו את העובד הקהילתי כזם הפועל על הקהילה כ'שדה', בוחר אסטרטגיה ומיישם אותה. המציאות מלמדת כי העובד הקהילתי הוא שחקן במגרש בו פועלים שחקנים רבים, נדרש לשלב בין יוזמה, הסתגלות לשינויים ותגובה. עובדים קהילתיים פיתחו פרקטיקות שלא תאמו את הטיפולוגיה המוכרת. של כך למשל גישה סלוטווגנית 'שיח רבים', ופעולה במדיה חברתית (Leighninger, 2006; Wheatley & Frieze, 2007; סדן, 2009). הפער בין הטיפולוגיות המוכרות לבין הפרקטיקות הצומחות בשטח, הניע את בוחם וכנען להציע דרך אפיון חדשה, גמישה, המאפשרת התאמה לנסיבות מקומיות. הם מציעים מודל ובו דיכוטומיות, כגון: קהילת זהות מול קהילה רב תרבותית, תכנון 'רציונלי' מול תכנון המתהווה מתוך שיח בין בעלי העניין, תהליך המוביל ע"י קבוצה קטנה לעומת מהלך המוני, וכו'. כך נוצרו 12 רצפים, המהווים 'תפריט' המאפשר מגוון רחב של וריאציות לפרקטיקה הקהילתית (Boehm & Cnaan, 2012). הטיפולוגיות שנסקרו כאן, מתארות היטב את אפיוני הפרקטיקות הקהילתיות, אך אינן עוסקות בגישות הערכיות והתרבותיות העומדות מאחריהן. אמנם בספרות הקהילתית יש עיסוק רב בעקרונות פעולה וערכים, אך אין נסיון להגדיר הבדלים בין גישות ואת השפעתן על הפרקטיקה הקהילתית (סדן, 2009; Block, 2009; Born, 2014; Rubin & Rubin, 2001; אתר IACD).

#### לקראת גישה חדשה לפיתוח קהילתי

בפרק הבא תוצג טיפולוגיה של שלוש גישות לעבודה קהילתית שהתפתחו במאה העשרים, כל אחת מהן מבוססת על השקפת עולם שונה:

- הגישה הפונקציונלית - מתמקדת בפיתוח שירותים ומוסדות, ומתן מענה לצרכים.

- הגישה הביקורתית - רואה בעובד הקהילתי 'סוכן שינוי' לתיקון עוולות חברתיות.

- הגישה האוטופיסטית - רואה בקהילה מזור לתחלואי החברה המודרנית.

שלוש הגישות הללו מבוססות על הנחה כי אנשי מקצוע בפיתוח קהילתי מסוגלים להגדיר מטרה ראויה, ולהתוות דרך להשגתה. אך המרחב הקהילתי אינו נמצא בשליטתם של אדם, קבוצה או מוסד מסויים. ריבוי השחקנים והתעצמות האתגרים הסביבתיים והחברתיים במאה ה-21 מביא להבנה כי אין 'פתרונות קסם' לפיתוח קהילתי. ממשלות, עסקים וארגוני חברה אזרחית מבינים כי פיתוח קהילה נוצר מתוך רשת שיתופי פעולה, ופיתוח יכולת התאמה מתמדת לאתגרים משתנים.

כאשר המחנך חורג מגבולות בית הספר, הרופא יוצא מן המרפאה, השוטר מקיים דיאלוג עם

הגורמים בקהילה והעובד הסוציאלי מביט מעבר לרשימת נתמכי הרווחה – הם נגשים, משפיעים זה על זה ועל הקהילה. כך הופך הפיתוח קהילתי, להתמחות חוצת מגזרים, המפגישה אנשים, ארגונים, צרכים ומענים, להתמודדות משותפת עם אתגרים חברתיים מורכבים. (כורזים, כ"ץ וכרמון, 2009; בן יוסף, 2015; Block, 2009; Wheatley, 1992) במציאות זו ניתן לזהות ניצנים לצמיחת גישה קהילתית חדשה המתייחסת לקהילה כאקוסיסטם. על פי גישת האקוסיסטם הקהילתי שגשוג קהילתי הוא תוצא מתהווה של התבוננות רחבה, דיאלוג מתמשך, מודעות עמוקה, אכפתיות, יחסים טובים ופעולה רחבה מתוך מחוייבויות משותפות.

## התפתחות הגישות לפיתוח קהילתי

בחינת התפתחות גישות ופרקטיקות מקצועיות, מלמדת על שלוש גישות לעבודה קהילתית: פונקציונליסטית, ביקורתית ואוטופיסטית. הגישה הפונקציונליסטית הותיקה ביותר צמחה בארה"ב החל משנות השלושים של המאה העשרים. הגישה הביקורתית החלה לפרוח בשנות השישים. והגישה האוטופיסטית התפתחה משנות השמונים. למרות הופעתן בזו אחר זו שלוש הגישות ממשיכות להשפיע על עשייה קהילתית כיום תוך התאמת הפרקטיקות שלהן לנסיבות החברתיות והתרבותיות המשתנות. יוצגו כאן בקצרה שלוש הגישות הללו ובהמשך יוצג המפנה המתחולל מאז שנות ה-2000 שיקרא כאן 'גישת האקוסיסטם הקהילתי'.

### גישה קהילתית פונקציונליסטית

על פי גישה קהילתית פונקציונליסטית, שיפור החיים בקהילה יושג על ידי שיפור התפקוד של המוסדות, המשפחות והקבוצות בקהילה. העובד הקהילתי מאתר צרכים בקהילה ומפתח מנגנונים ופרוייקטים למתן המענה הנדרש. קליפורד שואו הקים בשנת 1934 את יוזמת CAP (Chicago Area Project) ארגון קהילתי שהפעיל פעילות ספורט, פנאי וחינוך לנוער עבריין בשכונות שיקגו. ההנחה הייתה כי מילוי פונקציות פנאי וחינוך לא פורמלי ימלא את החסר וימנע גלישת הנוער לעבריינות.

לפי גישה זו, פיתוח קהילתי יתבסס על כך ששחקנים בזירה הקהילתית יובילו 'פרוייקטים' למתן מענה לצרכים. למשל: יחידה לאיכות סביבה ברשות מקומית תוביל פרויקט מיחזור והפרדת פסולת, אזרחים יקימו ארגון 'חמש עשרה דקות' להרחבת שימוש בתחבורה ציבורית וכו'. הגישה הקהילתית הפונקציונלית הובילה לחלוקת פעילות 'קהילתית' למוסדות והתמחויות, לדוגמא:

- ברמה הלאומית - המשרד לבטחון פנים מקדם תכנית 'עיר ללא אלימות', האגף לרפואה קהילתית במשרד הבריאות מקדם שירותי בריאות בקהילה
- ברמה המקומית – רשות מקומית מקימה 'מרכזים קהילתיים'. המשטרה מגייסת מתנדבים. אגד ערים לאיכות הסביבה יוזם תכנית 'נאמני נקיון בשכונות'.
- ברמה הקהילתית – המתנ"ס מארגן צהרון לילדים, קבוצת פעילים מקדמת הקמת מתקני ספורט בפארק ורכז הנוער מרכז קבוצת נוער בסיכון.

הגישה הפונקציונלית עוסקת בדרך כלל באיתור החלקים החסרים או המתפקדים פחות בפאזל הקהילתי. מודל ההתערבות המוביל על פי הגישה הפונקציונלית הוא **פרוייקט**. פרקטיקה אופיינית לגישה הפונקציונלית היא תכנון על פי **המודל הלוגי** (Logic model). המודל הלוגי מניח יכולת לצפות שרשרת קשרים סיבתיים 'מהסוף להתחלה': ראשית נקבע את ההשפעה החברתית הרצויה, אחר כך נגדיר את התפוקות אשר יחוללו השפעה זו, בהמשך נתכנן תכנית פעולה ולבסוף נגדיר מהם המשאבים הנדרשים לביצוע התכנית. (W.K. Kellogg Foundation, 2001). **היתרון העיקרי בגישה הפונקציונלית הוא יכולתה לעשות סדר בתהליכים חברתיים מעורפלים. לסייע לעובדים קהילתיים לכוון לתוצאות ברורות.** על פי הגישה הפונקציונלית אם כל אחד יעשה את חלקו, השלם הקהילתי יראה נהדר.

מבט ביקורתי על הגישה הפונקציונלית מלמד שהשלם הקהילתי, שונה מסך חלקיו כיון שתופעות חברתיות אינן נכנסות למגרות של 'פרוייקטים' או 'תהליכים סדורים'. הגישה הפונקציונלית בוחנת את המציאות הקהילתית בעדשה צרה וזו חולשתה. היא אינה לוקחת בחשבון את מכלול המשמעויות, ההשפעות והדינמיקות בקהילה. מכאן קצרה הדרך לתכנון מוטעה, קושי בשיתופי פעולה וגרימת תוצאות לא מתוכננות ולא רצויות. נקודת חולשה נוספת בגישה הפונקציונלית היא המיקוד באיתור מענה לצרכים שזוהו ותשומת לב פחותה לרעיונות הצומחים מן השטח.

הגישה הפונקציונלית, רואה במערכות הקיימות את המנוף העיקרי לביצוע שינויים בקהילה. החל מאמצע שנות השישים החלה להתפתח בארה"ב גישה קהילתית ביקורתית, הקוראת תגר על הסדר הקיים.

#### גישה קהילתית ביקורתית

הגישה הביקורתית רואה בקהילה זירה לתיקון עוולות חברתיות מן השורש ולא להסתפק בטיפול בסימפטומים. היא מציעה לעובד הקהילתי, לצאת מהרוטינה של איתור צרכים והנעת 'פרוייקטים' ולהלחם לשינוי השיטה, בעיקר בשינוי 'מבני הכח' המשפיעים על הקהילה. הנעת השינוי מבוססת על הנעת אנשי הקהילה לזהות את מצבם, להתארגן ולהוביל אחרים (Rubin & Rubin 2001; סדן, 2009). מרגרט מיד, אנתרופולוגית ופעילה חברתית, הצביעה על ליבה של הגישה הקהילתית הביקורתית, במשפט שזכה לציטוטים אינספור: "לעולם אל תטילו ספק בכך שקבוצה קטנה של אזרחים מודאגים ואכפתיים יכולה לשנות את העולם"

סול אלינסקי מהאבות המייסדים של מקצוע 'מארגן קהילתי' (Community Organizer), הציג בספרו 'הנחיות לרדיקאלים' את האג'נדה והפרקטיקה של הגישה הביקורתית. לפי אלינסקי, עבודה קהילתית היא אנטי ממסדית במהותה. 'שינוי' ממתחיל בהתפכחות מאשליות לגבי דרכי העבר וערכיו וממשיך במחאה ופעולה לשינוי השיטה (Alinsky, 1971). הגישה הביקורתית השפיעה רבות על התפיסה העצמית של מקצוע העבודה הסוציאלית הקהילתית כמצוי בחזית המאבק לתיקון חברתי (סדן, 2009; Rubin & Rubin, 2001). רבים מהנוקטים בגישה הביקורתית הם אקטיביסטים לא ממוסדים הפועלים בשיטות של Social Action, כגון: ארגון שביתות, הפגנות, ופעילויות כנגד מדיניות חברתית פוגענית, יזום ועידוד פעילויות מחאה של אזרחים מעוטי הכנסה וקבוצות מיעוט מופלות לקדום צדק חברתי (Rothman, 2007). גם עבודה קהילתית ממוסדת, נוקטת לעיתים בגישה ביקורתית. כך למשל, הקמת 'בתי ספר לפעילים' על ידי השירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה, (פרדס, 1993). או הקמת מטה המאבק של פעילים בעמק חפר נגד הקמת מתקן זיקוק גז

הפרקטקה הנפוצה של הגישה היא **העצמה קהילתית**. העצמה (empowerment), על פי סדן היא: "תהליך שמשמעותו מעבר ממצב של חוסר אוניס, או של שליטה מעטה, למצב של שליטה בחיים, בגורל, בסביבה. מעבר זה יכול להתבטא בשיפור תחושה או בשיפור היכולות הממשיות להפעיל שליטה. המושג משלב בתוכו השקפת עולם, עקרונות פעולה וגישה מקצועית..." (59: 1997). מודלים של העצמה הובילו להתארגנות קבוצות אנשים בעלי מוגבלויות, לשיפור זכויותיהם. להתארגנות תושבי גינות העיר בירושלים למניעת הקמת מלון בלב שכונת מגורים ועוד.

**הגישה הביקורתית עשתה דרך ארוכה מתנועת מחאה אנטי ממסדית, לגישה מקצועית המלווה עובדים קהילתיים, באשר הם. מדרישה כללית לתיקון עוול לאתגר ופרקטיקות של 'העצמה'.**

ביקורת על הגישה הביקורתית, מעלה סימני אזהרה:

- בשימוש מניפולטיבי עלולה הגישה הביקורתית להיות כלי בשירות אג'נדה של 'המארגנים הקהילתיים' ולא של הקהילה.
- הגישה הביקורתית עלולה לגלוש לפשטנות, המחלקת את העולם ל'טובים' ו'רעים'. מכאן קצרה הדרך לפעולה לא אפקטיבית בזירה מורכבת.
- הגישה הביקורתית נרתעת מיצירת שותפויות חוצות מגזרים. היא רואה בכך סכנת קואופטציה, שטוש הקו המפריד בין 'בעלי הכח' לבין 'האוכלוסיה המוחלשת' שעלול להקהות את המאבק.
- הגישה הביקורתית עלולה להתאהב במאבק עצמו ולדחות פתרונות אפשריים מתוך ציפיית שווא להגשמת כל המשאלות.
- עם כל יתרונותיה, הגישה הקהילתית יוצאת מנקודת מבט פסימית על העולם. העבודה הקהילתית נתפסת כעיסוק לאנשים ממורמרים הרואים סביבם רק עוול, דיכוי, ומחסור.

באמצע שנות השמונים של המאה ה-20 החלה להתפתח גישה חיובית יותר הרואה בקהילה שפע של משאבים והזדמנויות, הגישה האוטופיסטית.

#### גישה קהילתית אוטופיסטית

הגישה האוטופיסטית רואה בקהילה מודל חברתי ראוי, המהווה תשובה לחוללי המודרנה. בשלהי המאה ה-19 זיהה טאניס את השוני המהותי בין חברת ההמונים המנוכרת והרשמית, לבין ה'קהילה' המאופיינת בקשרים קרובים, אכפתיות וסולידריות (Toennis, 1963 [1887]). מכאן צמחה גישה הרואה באבדן הקהילה נזק חברתי ומייחלת לפריחתה המחודשת. מרטין בובר נתן קול והשראה לגישה האוטופיסטית, בספרו 'נתיבות באוטופיה' (1983): "רק מבפנים, על-ידי החייאת רקמתם של התאים, תבוא רפואה והתחדשות. העדה [הקהילה - ש.ב.] על כל צורותיה צריך שתתמלא מציאות חדשה, מציאות של יחסים ישירים יותר, טהורים יותר, צודקים יותר בין אדם לחברו, כדי שמתוך ליכוד של קהילות אמיתיות תקום חברותא אמיתית."

התנועה הקהילתנית (Communitarian) בהנהגתו של אֶמְתִּי עציוני, סימנה את תחילת הופעתה של הגישה האוטופיסטית. לטענת עציוני הקהילה היא מוסד המאזן בין צורכי הפרט לצורכי הכלל ותורם לשימור ערכי מוסר ומשפחה: "רשת של קשרים חברתיים המטפחת משמעויות משותפות ומעל לכל ערכים משותפים" (Etzioni, 1998: xii). ההוגים הקהילתניים קוראים לייצור קהילות עם קרבה בין-אישית, עומק רגשי, מחויבות מוסרית, לכידות חברתית ורציפות לאורך זמן, המגלות אחריות לטוב המשותף (Common good) (Nisbet, 1969; Bellah 1995; Etzioni, 1998).

מאמצע שנות התשעים המונח הון חברתי (Social Capital) הפך למגדיר מרכזי של הגישה האוטופיסטית. המושג הון חברתי מתאר את הקשרים החברתיים כנכס (Coleman, 1990; Putnam, 2000; Bourdieu 1986; Paxton, 2000). מקובל להבחין בין שלושה סוגי הון חברתי: הון מלכד (Bonding Social Capital) מבטא קשרים פנים קבוצתיים, הון מגשר (Bridging Social Capital) מציין קשרים בין קבוצות והון מקשר (Linking Social Capital) הם קשרים חוצי סטטוס חברתי. להון החברתי שני ממדים (Paxton, 2002): המימד האובייקטיבי הוא מבנה רשת הקשרים החברתיים. ככל שהרשת צפופה יותר והקשרים חוצי קבוצות רמת ההון החברתי גבוהה יותר. המימד הסובייקטיבי הוא יחסים של אמון ותמיכה חברתית, ככל שאלו גבוהים יותר כך עולה רמת ההון החברתי.

רוברט פטנאם זיהה הצטברות תופעות חברתיות המייצגות דעיכה ב'הון החברתי' הגובה מחיר חברתי וכלכלי כבד מהחברה האמריקאית (Putnam, 1995; 2000). במחקר הבא הראה כיצד טיפוח הון חברתי במרחב הקהילתי הביא לשיפור חברתי משמעותי. (Putnam & Feldstain, 2003). ויטלי פרייז מתארות כיצד היחסים בקהילה הופכים להיות מקור עוצמה (Wheatley & Frieze, 2006): "העולם משתנה כאשר רשתות יחסים נוצרות בין אנשים, החולקים חזון דומה לגבי העתיד... מכירים בתועלת הטמונה בהמצאות במערכות יחסים... משתמשים בקהילה כדי לחלוק את מה שהם יודעים, לתמוך אחד בשני, וליצור באופן מכוון ידע חדש לתחום עיסוקם". על פי שדמי-וורטמן (2010: 21) "אפשר לצפות שקהילות המבורכות במלאי גדול של הון חברתי תהיינה בטוחות, נקיות, בריאות, נאורות ומנוהלות טוב יותר".

**מאז שנות התשעים מתרחב והולך העיסוק של עובדים קהילתיים במדידה ופיתוח הון חברתי, זהו ליבה של הגישה האוטופיסטית העדכנית.**

גם הגישה האוטופיסטית לא נקיה מביקורת:

- הון חברתי, ככל הון יכול להיות מנוצל לרעה. כך למשל כאשר קבוצה קטנה ומקושרת צוברת הטבות רבות ומרחיקה אחרים ממשאבים.
  - באומן מציין כי הדיבור על קהילה כמרחב מחבר, מקום של לכידות, מתעלם מהמצאות של מתחים ומאבקי כח בקהילות (2007).
  - הטענה כי קהילה מתאפיינת בערכים מסויימים, מתעלמת מכך שלקהילות שונות ערכים שונים ומחלוקות ערכיות פנים קהילתיות הן עניין נפוץ.
- אם נרחיב מבט נראה כי הגישה האוטופיסטית עשתה מהלך משמעותי מאוסף של הנחות כלליות על אופיין של קהילות, עבור בהצבת חידוש הקהילתיות כאתגר לקובעי מדיניות, ועד הפיכת המונח 'הון חברתי' לאתגר וכלי עבודה בידי מפתחים קהילתיים. יחד עם זאת התייחסות לקהילה כאוטופיה מחייבת מידה רבה של זהירות.

נסכם את מה שראינו עד כאן. הגישה הפונקציונלית ממוקדת פרוייקטים שמה דגש בתוצאות, הגישה הביקורתית ממוקדת בשינוי חברתי והגישה האוטופיסטית באיכות היחסים בין אנשים. בשנים האחרונות מתפתחות גישות ופרקטיקות לפיתוח קהילה המתבוננות על הזירה הקהילתית במידה רבה של ענווה. הקהילה היא מקום בו קיים מתח מפרה בין סדר לכאוס, שרשרת הסיבתית בין תשומות לתוצאות היא רופפת. האבחנה בין 'טובים' לרעים' אינה פשוטה וחדה. ואף השאלה מהי 'קהילה ראויה' ואיך עושים אותה תזכה לתשובות שונות התלויות בנקודת מבט סובייקטיבית. בנוסף על כך, חלים שינויים עמוקים בהתנהלות הקהילות עצמן. נמנה כאן אחדים:

- הטכנולוגיה החברתית מקנה אינטנסיביות תקשורתית ודרכי התארגנות, המגדילות את עוצמת אנשי הקהילה ומגבירות את קצב השפעות הגומלין ביניהם.
  - עצמאות גוברת של השחקנים בזירה הקהילתית. מקשה על היכולת לשלוט ולחזות תהליכים.
  - כל אחד מיוחד – השונות מבקשת הכרה, 'אני לא כמוהו'. אנשים רוצים הכרה בתרבותם, בחלומותיהם, ביחודיותם... פה אנחנו יכולים לדבר על מותה של הסטנדרטיזציה. אי אפשר לומר: One Size Fits All. – איך נהיה רלוונטיים?
  - קצב שינוי גובר - קצב השינוי הטכנולוגי, התרבותי הוא מאד גבוה ורק גובר והולך. המציאות נעה מהר יותר מהיכולת שלנו לתכנן או להסתגל. האם אפשר ללמוד מהנסיון? האם אפשר ללכת בדרך הישנה של אבחון-תכנון – ביצוע?
  - השפעות מרוחקות – בעידן הנוכחי, החומות נמוכות. המרחב הקהילתי נתון להשפעות מרוחקות ומפתיעות של טכנולוגיה, תרבות, רגולציה וטרנדים. האם ניתן לערוך אבחון או מיפוי של מצב הקהילה?
- השפעתן של תופעות אלו על המציאות הקהילתית, מניעה רבים לחפש כיווני פעולה חדשים. שיטות פעולה המעדיפות דיאלוג על דיאגנוזה והשתתפות על שיתוף, שיטות המאפשרות לתהליכים חוצי ארגונים וקבוצות להתחולל בדרך זריזה וגמישה. **מכאן מתפתחת גישת האקוסיסטם הקהילתי.**



טבלה 1 – גישות לפיתוח קהילה

הגישה	מובילי דעה	עקרון מארגן	שיטות פעולה
<b>פונקציונלית</b>	פארסונס  וורן	אם כל אחד יעשה את שלו הכל יסתדר  שיתוף תושבים	פרוייקטים  מודל לוגי  התמחות מקצועית
<b>ביקורתית</b>	אלינסקי  רובין ורובין  סדן	מאבק חברתי  אקטיביזם  העצמה	פעילים קהילתיים  תנועת מחאה  מאפיין קריטי משותף
<b>אוטופיסטית</b>	עציוני  פטנאם	טיפוח היחד  הון חברתי	חינוך  רשתות שיתופי פעולה
<b>אקוסיסטם</b>	מקנייט וויטלי  בלוק  שארמר	בנית שדה לצמוח יחד  לפעול באי ודאות  מאגוסיסטם לאקוסיסטם	פיתוח קהילתי מבוסס יכולות ושותפויות  שיח רבים תכליתי, קולקטיב אימפקט  שיטת U

## גישת האקוסיסטם הקהילתי

בעשורים האחרונים מתפתחות גישות ושיטות העוברות מ'שיתוף ציבור' לדיאלוג מתמשך ותכליתי בו מעורבים בעלי עניין רבים, מגישה פרויקטלית לגישה כוללת, מגישה לינארית של תכנון, פעולה תוצאה, לגישה המתמודדת עם תהליך מורכב הכולל שיבושים הפתעות והתהוות. במקביל מתפתחת חשיבה תיאורטית, הנשענת על תאוריות המורכבות, הרואות בקהילה מרחב התרחשות דינמי, המצוי בשינוי מתמיד, מתוך השפעות הגומלין המתרחשות בו ובסביבתו (Gilchrist, 2000, 2004; Wheatley 1992, 2006; Block, 2009, Wilson, 2009, Boehm & Cnaan, ) 2012). בהם וכנען זיהו שהפרקטיקה הקהילתית נוצרת מתוך איזון בין פרדוקסים: למשל הנסיון גרום לאחרים לפעול באופן עצמאי, או קבוצת פעילים מצומצמת המייצגת את ה'קול קהילתי'? או המתח בין הרצון לשתף את כלל הגורמים לבין הרצון לפעול מתוך הסכמה? (Boehm & Cnaan, ) 2012). ווסטובי וקפלן, עומדים על לשינוי פרדיגמה בעבודה קהילתית מחשיבה על מניפולציה וניהול, לראיה התפתחותית ודיאלוגית, בעולם של יחסי גומלין וקשרים. (Westoby & Kaplan, ) 2014).

ברצוני להציע לראות בכך התפתחות גישה חדשה – **גישת האקוסיסטם הקהילתי**. גישת האקוסיסטם הקהילתי ממשיכה את הגישות הקודמות בכך שיש בה ניהול פרויקטים, טיפול במגוון כח ופיתוח הון חברתי. היא שונה מהן במתן דגש על דינמיקת האינטראקציות בין בעלי עניין. הפרקטיקות של גישת האקוסיסטם הקהילתי מבוססות על חשיבה רשתית, התבוננות מתמדת, רגישות לשונות, דיאלוג מתמשך בין בעלי העניין ופעולה מרובת ערוצים. לפי גישת האקוסיסטם הקהילתי, שגשוג קהילתי יושג כתוצאה מפיתוח היכולת של הגורמים הפעילים בקהילה לקיים דיאלוג מתמשך וליצור שיתופי פעולה, מתוך מודעות לעצמם ולסביבתם.

### מדוע 'אקוסיסטם'?

האברמס (Habermas) הבחין כי במרחב החברתי פועלים בו זמנית שני 'עולמות' (האברמס 1995): - 'עולם המערכת' (System) דפוסים הנוצרים באופן מכוון ותכליתי, כגון ארגונים, חוקים, תפקידים... - 'עולם החיים' (Lifeworld) דפוסים המתהווים, כ'התארגנות עצמית' מתוך אינטראקציות, והשפעות גומלין בין אנשים ומוסדות, כגון: קהילות, רשתות חברתיות, התארגנויות... לפי האברמס, החיים המודרניים הם מאמץ של עולם המערכת לבצע קולוניזציה של עולם החיים כך למשל המדינה והחברה פועלים להסדרת המרחב החברתי תוך דחיקת הקהילה מלהיות שחקן משמעותי (בן יוסף, 2010; Stein, 1960; Toennis, 1963 [1887]). 'עולם החיים', תואר ע"י לאטור (Latour) ואחרים כדינמיקת 'שחקן-רשת' (ANT). בחרתי להשתמש בכינוי הביולוגי 'אקוסיסטם' (Ecosystem) כהנגדה למונח 'סיסטם' המשמש לתיאור 'עולם המערכת'.

הקהילה אינה יישות פורמלית, היא מתהווה מתוך הקשר והקשר של חיי בני אדם ויש בה מגוון התארגנויות עצמיות. במציאות הקהילתית הסיסטם והאקוסיסטם, שלובים זה בזה. מצד אחד פועלים בקהילה ארגונים, יש בה ממלאי תפקידים וחלים עליה חוקים ונהלים. מצד שני הקהילה אינה יישות משפטית או מינהלית היא נוצרת ומתפתחת כדינמיקה של השפעות גומלין. המבנה, התפקידים והפעילויות בקהילה נשענים על רצון וולונטרי יותר מאשר על הסדרה פורמלית (בן יוסף 2010; Gilchrist, ) 2004).

הסתכלות על הקהילה כאקוסיסטם מאפשרת לעובדים ולפעילים בקהילה להשתחרר מנקודות מבט 'אובייקטיביות' העוסקות בהסדרת הקהילה דרך מבנים, תפקידים ופרוייקטים. גישת האקוסיסטם הקהילתי מתבוננת על הקהילה, כהתארגנות מתמשכת, כמרחב מפגש והשפעות גומלין. הגישה מעודדת כל אדם וקבוצה לפעול להשגת מטרותיהם תוך התאמה ואחריות לסביבתם. התבוננות על הקהילה כאקוסיסטם מעלה שאלות פרקטיות רבות: איך מניעים שינוי ללא 'שליטה'? איך משפיעים על תהליכים ותוצאות, כאשר הכל משפיע על הכל? איך נשמר המתח הראוי בין סדר וכאוס? מהם הדפוסים המאפיינים 'אקוסיסטם'?

### המשמעויות הפרקטיות של גישת האקוסיסטם הקהילתי

האזור המרתק שבין סדר לכאוס, בין 'סיסטם' ל'אקוסיסטם', מהווה מושא מחקר חוצה דיסציפלינות מדעיות, המכונה תאוריית המורכבות (Complexity Theory). סביבה מורכבת היא מצב בו מתקיימות השפעות גומלין רבות ותכופות בין גורמים רבים, עד כדי כך שקשה להבחין בקשר בין סיבה לתוצאה. (Stacy, 2012; Wheatley, 1992; Gilchrist, 2004; Holman, 2015; ; בן יוסף, 2010; אלטמן, 2016). אפרט כאן עשר תופעות המאפיינות מצבים מורכבים והמשמעות הפרקטית שלהן לפעולה באקוסיסטם:

1. תהליכים לא לינאריים - אבחון תכנון והתערבות שזורים יחדיו – גישות מסורתיות יצרו אבחנה בין שלב האבחון בו אוספים מידע המסייע לתכנון ולאחריו שלב ההתערבות. באקוסיסטם, כל פעולה משפיעה וכל השפעה מחוללת שינוי בתמונת המצב. לפי גישת 'אקוסיסטם' יש צורך לשלב פרקטיקות השוזרות יחדיו: אבחון, תכנון וביצוע, לכל אורך הדרך (reflexive practice).
2. רשת של השפעות גומלין – גישה דיאלוגית – גישת האקוסיסטם הקהילתי אינה רואה בקהילה 'יעד להתערבות'. פעולה באקוסיסטם מחייבת דיאלוג מתמיד והסתגלות הדדית בין בעלי העניין. המשפט: 'Nothing about us without us', הוביל לפיתוח עשרות פרקטיקות לשיח רבים תכליתי (בן יוסף, 2017; Holman et al. 2006).
3. מפגש עם התהוות - Engaging Emergence – פרקטיקה של קשב מתמיד נסים טאלב טבע את המונח 'ברבור שחור' לתופעות חברתיות הצצות בהפתעה, ללא סימנים מוקדמים, בסביבה מורכבת (2009). כאשר העובדים בקהילה מתקשים לסמן נתיב ברור בין פעולה לתוצאה, נדרשת פעולה מתוך ענווה, סקרנות, הקשבה. הפרקטיקה הקהילתית עוסקת בפיתוח חיישנים, בזיהוי דפוסים ויכולת תגובה זריזה וגמישה (Holman, 2010).
4. קצב שינוי מהיר מחייב זריזות וגמישות – האקוסיסטם הקהילתי במאה ה-21 מושפע משינויים טכנולוגיים ותרבותיים הגוברים באופן אקספוננציאלי. אימוץ תהליכי עבודה ארוכים ופרוייקטים 'קשוחים' מדי עלול לחבל בהצלחת הפעילות הקהילתית. גם בפרוייקטיים ארציים, עתירי תכנון, מומלץ לאפשר לאנשי השטח חופש פעולה רחב ככל האפשר.
5. קישוריות ושילוביות - פעולה מכוונת ללא הסדרה פורמלית  
פעולה בסביבת אקוסיסטם, מתמקדת בעיצוב דפוסי תקשורת, טיפוח יחסים ופיתוח 'רשתות

ערך' בהן כל שחקן שומר על עצמאותו אך מסייע לאחרים ומסתייע בהם (Allee, 2008). מודל קולקטיב אימפאקט (Collective Impact) הוא דוגמה מצויינת לפרקטיקה המקדמת פעילות של גורמים רבים, בלתי תלויים לקידום עניין משותף. המודל כולל חמישה רכיבים: יצירת אג'נדה משותפת, מדידה משותפת, שילוביות בעשייה, שיפור קישוריות המידע וקיומו של מנגנון תמיכה וגיבוי משותף (Kania, & Kramer, 2011).

#### 6. כאוס מסדר – רגישות לתנאי התחלה או 'אפקט הפרפר'

אד לורנץ (גליק, 1991) הופתע למצוא כי תופעות מורכבות מתפתחות ממצבים פשוטים, הוא כינה זאת 'אפקט הפרפר'. במצבים מורכבים, גם פרויקטים קהילתיים פשוטים לכאורה, עלולים להסתבך ולחולל תוצאות לא צפויות. נסיון לשכפל הצלחה מקהילה לקהילה עלול להיכשל. פרקטיקה של 'אקוסיסטם' מחייבת התאמה מתמדת של התהליך לתנאים המקומיים. למובילי שינוי מומלץ לאמץ גישה של 'הצטרפות והובלה', לפעול 'עם מה שיש', בהתאמה לתרבות, למבנה, למסורת ולאנשים השונים, בכל מקום, ומשם להתקדם.

#### 7. סדר מכאוס – העשירים מתעשרים והזנב מתארך

דפוס אופייני למצבים מורכבים נקרא 'העשירים מתעשרים'. המתאפיין בעקומת 'זנב ארוך' כאשר למעטים יש הרבה ולרבים יש מעט (ברבאשי, 2003). למשל: סביר שבקהילה יהיו מעט פעילים מקושרים מאד והרבה אנשים המקושרים מעט וממעטים לפעול. דוגמה נוספת היא התהוות שינויים. טכנולוגיה חדשה, כגון וואטסאפ משנה הרגלי תקשורת בקהילה. השינוי הקטן בהתחלה, צובר תאוצה ככל שאנשים רבים יותר מצרפים את חבריהם וכך נוצר דפוס תקשורת חדש ודומיננטי. כאשר העובד הקהילתי רגיש למציאות זו הוא פועל לאפשר התהוות מנהיגות והשפעה על בסיס רחב. כך למשל גישת היכולות (Asset Based Community Development) ושיטות מצמיחות כגון: המרחב הפתוח, (Owen, 1997).

#### 8. פרקטלים וספירלה – מודל קטן המתקדם ומתרחב

דפוס אופייני נוסף במערכות מורכבות הוא דמיון עצמי המכונה מבנה פרקטלי (Fractal). תכונה זו מאפשרת השפעה משמעותית לפעולה קטנה לכאורה הנעשית עי שחקן מקושר. בעבודה קהילתית אנו מכנים זאת 'עקרון הספירלה' (Wheatley & Frieze, 2006). הסיפור על עדנאן טראבשה מנהל המרכז הקהילתי במרר, מדגים זאת היטב. עדנאן, חיפש כל דרך לתת רגעים של נחת לבנות כבדות שמיעה מהכפר. חוג התפירה שעדנאן יזם היה הפעם הראשונה שהבנות קיבלו הזדמנות לצאת מן הבית, תמיכה ואמפתיה כקבוצה. לא עבר זמן רב והבנות החלו לתפור בובות תיאטרון, הקימו קבוצת תיאטרון בובות. עד שזכו בהכרה ופרסים בפסטיבל בינלאומי, והפכו לגאוות הכפר. הצלחה זו הייתה אבן דרך להעצמת קבוצות מודרות נוספות במרר ובחברה הערבית. בשיטת האקוסיסטם, כמו במקרה של עדנאן לא יוצאים לדרך עם תכנית מפורטת, מתחילים בקטן, בכיוון הנכון ומנצלים הזדמנויות בהמשך.

#### 9. גורמי משיכה – אגני משיכה – לייצור 'מרכז כובד' לתהליך קהילתי

מחקרים מלמדים כי במצבים מורכבים יש גורם משיכה (Attractor) המשפיע על פעילות השחקנים בתחום הנקרא 'אגן משיכה' (Basin of Attraction). כפי שכח הכבידה משפיע על

עצמים פיזיים כך השדה חברתי מושפע מגורמי משיכה. כך למשל בעיירה ותיקה הפכה קבוצת צעירים שהתארגנה כ'קהילה משימתית' למוקד משיכה לעשייה חברתית מגוונת. ההצלחה הביאה שותפים ומשקיעים וככל הגיעו השקעות התרחבה הפעילות. כך הפכה הקהילה ל'מוקד משיכה' ליוזמות חברתיות ב'אגן המשיכה' העירוני. מיפוי 'גורמי המשיכה' ו'אגני המשיכה' בקהילה, מאפשר לעוסבדים קהילתיים לנהל את האנרגיה באופן מושכל יותר.

10. התאמת סגנון המנהיגות – בזירה הקהילתית נפגשים ארגונים ממגזרים שונים (ציבורי, עסקי, אזרחי) וקבוצות אינטרס שונות. גם הקהילה עצמה, כיישות מגוונת מצמיחה מנהיגויות שונות (בן יוסף, 2010). עבודה עם מנהיגות קהילתית, כוללת פיתוח פרקטיקות לשיח, שיתופי פעולה והסכמות בין מנהיגים.

לסיום, נקודה אישית. מסתבר שהמפגש בין ארגונים ביורוקרטיים, ציבוריים או אזרחיים לבין קהילות הוא מפגש בין תרבויות. ממעורבותי בפרוייקטים קהילתיים למדתי כי פעולה קהילתית המתמקדת ביישום מקומי של פרוייקטים שתוכננו מרחוק, מנסה לכפות פורמט אחיד בקהילות שונות, מתעלמת משחקנים מקומיים משמעותיים, מועדת לכישלון. מטרת העצות הפרקטיות שהובאו כאן לסייע בידי כל המעורבים להתגבר על החסמים התרבותיים בין 'עולם המערכת' ל'עולם החיים' ולהניע פעולה קהילתית מוצלחת.

#### ביקורת על גישת האקוסיסטם

מי שבוחר לפעול בגישת האקוסיסטם ראוי שיציטיד בכמה אזהרות לשימוש במוצר: - סכנת התפזרות – אם הכל משפיע העל הכל, הרי שכל פרוייקט קטן מחייב התגייסות של כל גורמי הקהילה, זהו מתכון בדוק להאטה וסירבול תהליכי עבודה. גם בגישה אקוסיסטמית מומלץ להתמקד.

- מלכודת הפסימיות – שינויים מפתיעים אופייניים לסביבה מורכבת. גם אם העובד הקהילתי חווה רצף 'כשלונות', יכול להיות ששינוי הכיוון נמצע 'מעבר לפינה'. חשוב ללמוד מכל כשלון אך לשמור על אופטימיות גם כשזה נראה קשה.

- מלכודת התלות – העובד או הפעיל הקהילתי עלול לחוש חסר אונים לנוכח הגורמים הרבים והשונים המשפיעים על הפסיפס הקהילתי, שאינם בשליטתו. הפעלה נבונה של גישה אקוסיסטמית תאפשר לפעיל בקהילה להשתמש בכוחם של אלו 'שאינם עובדים אצלו' למימוש סדר היום שלו.

- אקלקטיות – הצורך להתאים את הפרקטיקה לנסיבות המיוחדות, עלול להיתפס כשיטה אקלקטית המשלבת באקראיות מגוון שיטות עבודה שאין קשר בינהן. דווקא שבשל ריבוי האופציות, עבודה קהילתית היא אומנות המחייבת דיוק רב בבחירת שיטות הפעולה ויישומן. –עבודה לא מותאמת – גם במרחב האקוסיסטם יש דברים שניתן לעשותם בדרך פשוטה. העקרון הוא להתאים את דרכי הפעולה לרמת המורכבות (Snowden & Boone, 2007).

## לסיכום

מרגרט ויטלי, היא מנהיגת דעה בתחום ההתמודדות בעולם מורכב בכלל וקהילה בפרט. באופן העמוק, היא אומרת: "לא משנה מה השאלה, התשובה היא הקהילה". באומרה כך היא מזמינה אותנו להתבונן מעבר לחרדות ולתקוות, למצוא דרך להיפגש, להקשיב, להאמין ביצירתיות ובאכפתיות האנושית. בעולם מורכב, פתרון של בעיה אחת הוא הסיבה לבעיה אחרת. בעולם מורכב, התקוות שאנחנו תולים במנהיגים מתנפצות אל סלע המציאות המתעתעת. במציאות זו המתכון להצלחה טמון ביכולת של כל גורם להיות מכוון למטרותיו, להתאים את התנהלותו לסביבתו ולהיות מכוון גם להצלחתם של אחרים. ויטלי קוראת למנהיגים להשתחרר מהצורך להצליח להוכיח, מנהיגים קהילתיים הם אלו היודעים לארח. מנהיגים היודעים להוציא את היכולות החבויות בבני קהילתם. לא מדובר על יצירת אחווה מזוייפת, אלא על היכולת לכנס דעות שונות, גוונים שונים, להקשיב אלו לאלו, לגלות אכפתיות משותפת, להתארגן אל מול אתגרים משמעותיים (Wheatley, 2006; Wheatley & Frieze, 2006, 2010).

פיתוח קהילה לפי הגישה האקוסיסטמית, אינו רק תיקון עוולות או הגשמת חלומות, הוא היכולת לנווט בסביבה מורכבת, להקשיב לעתיד המתהווה, לזרוע בקטן ולקוות לטוב, לפגוש מכשולים ולהמשיך, לראות איך המון נקודות מצטרפות לקו. פיתוח קהילה בגישה אקוסיסטמית הוא מהלך אמיץ, המחייב ראייה מורכבת של המציאות, מחייב מציאת דרכי פעולה המאזנות בין מתחים ויש בו לא מעט מתחים מול ארגונים בעלי אג'נדה חדה וצרה. ולאחר כל זאת הצלחת העובד הקהילתי בגישה אקוסיסטמית היא בכך שדברים יתהוו כמו מאליהם. לאחר עבודה קשה, יאמרו אנשי הקהילה: כן היה שם מישהו, אך למען האמת, עשינו הכל בעצמנו.

## מקורות

- אלטמן, א. 2016. לחשוב מערכת גישות להבנה ולניהול של מערכות מורכבות. תל אביב: משרד הביטחון
- אנגל, ע. (עורכת) 1999. פיתוח קהילה מהלכה למעשה, ירושלים: החברה למתנ"סים.
- באומן, ז. 2007. מודרניות נזילה. ירושלים: מאגנס.
- בובר, מ. מ. 1983 [1947] נתיבות באוטופיה. תל אביב: עם עובד
- בן יוסף, ש. (2010) "יש פתרון לכל מתיישב" - היבטים קהילתיים של שיקום מפוני גוש קטיף. חיבור לשם קבלת תואר "דוקטור לפילוסופיה", רמת גן: אוניברסיטת בר אילן.
- בן יוסף, שי. (2015) תרומתן של קהילות עירוניות לאורח חיים מקיים, בתוך: גבריאלי, ת. רז-דרורי, ג. ואגוזי, י. (עורכים) 2015. קיימות עירונית, ירושלים: מכון ירושלים לחקר ישראל
- בן יוסף, ש. 2017. שיח רבים תכליתי – נדלה מאתר ['ניווט במורכבות'](#) 2/12/17
- בראבשי, א. ל. 2004. קישורים-המדע החדש של הרשתות. ת"א: ידיעות אחרונות.
- גולדשטיין, ש. 1991. ערכת לימוד לביה"ס לפעילים לקידום מנהיגות מקומית. ירושלים: משרד העבודה והרווחה, אס"י משאבים קהילתיים.
- גליק, ג. 1991 [1987]. כאוס מדע חדש נוצר. ספריית מעריב, תל-אביב.
- האברמס, יורגן 1991 חברה וזהות בימינו, ת"א: ספרית הפועלים
- טאלב, נ. 2009. הברבור השחור. תל אביב: דביר
- כהן, אודיה. 2015 החוסן הקהילתי, פיתוח מדדי הערכה. מחקר לשם קבלת תואר שלישי, באר שבע: אוניברסיטת בן גוריון
- כורזים-קורושי, י. כ"ץ, ח. וכרמון, א. 2009. פיתוח קהילתי בין תחומי – מהות, עקרונות ודרכי פעולה. ירושלים: משרד הרווחה ומרכז ציפורי.
- מנחם, ג. ולהט. ל. 2006. "הון חברתי, משילות, דמוקרטיה ותפוקות מדיניות". בתוך: סוציולוגיה ישראלית ז 2: 397-424.
- סדן, א. 1997. העצמה ותכנון קהילתי, ת"א: הקיבוץ המאוחד.
- סדן, א. 2009. עבודה קהילתית-שיטות לשינוי חברתי. תל אביב: הקיבוץ המאוחד.

פונדק, ח. 2013. תושבי עמק חפר למנכ"ל משרד הפנים : בטל התוכנית להקמת מתקן גז או שנפנה  
בבג"ץ. בתוך : כלכליסט 20.1.2013

פרדס, י. 1993. בתי ספר לפעילים, לקידום מנהיגות מקומית. ירושלים : משרד העבודה והרווחה.

צ'רצ'ימון, א. א. סדן א. (עורכות) 2003. השתתפות הדרך שלך להשפיע. תל אביב, הקיבוץ המאוחד

קלינטון-רודהאם, ה. 2008. נדרש הכפר כולו. תל אביב: אורעם

שדמי-וורטמן, ש. 2010. "תפיסת שדמות" בתוך : לשם שינוי ביחד : בינוי קהילה-פיתוח הון חברתי  
כבסיס לקהילתיות מתחדשת. השירות לעבודה קהילתית, משרד הרווחה והשירותים החברתיים

Adger, N. 2000. "Social and ecological resilience: Are they related?" In: *Progress in Human Geography* 24,3 : 347-364

Aldrich, D. P. (2012) *Building Resilience: Social Capital In Post -Disaster Recovery*. Chapter 1, pp. 1 – 23 Chicago IL.: University of Chicago Press, and London.

Alinsky, saul D. 1971. *Rules for Radicals*. NY : Random house

Allee, V. (2008). Value network analysis and value conversion of tangible and .intangible assets. *Journal of Intellectual Capital*, 9(1), 5-24

Bauman, Z. 2000. *Community- Seeking Safety in an Insecure World* UK: polity press

Bellah, R. N. 1995. "Community Properly Understood". In: *The Responsive Community* 6(1) Winter 1995-6.

Block, P. (2008) *Community: the structure of belonging*. Brret-Koheler SF

Boehm, A. Cnaan, R. A. (2012) "Towards a Practice-based Model for Community Practice: Linking Theory and Practice," In: *The Journal of Sociology & Social Welfare*. 39: 1 141-167

Born, P. 2014. *Deepening Community: Finding Joy Together in Chaotic Times*, San Francisco: Berrett & Koehler.

Bruhn, J" G (2005) *The Sociology of Community Connections* Boston, MA : Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York



- Bunker, B. B., & Alban, B. T. 1997. *Large group interventions: Engaging the whole system for rapid change*. San Francisco: Jossey-Bass
- Etzioni A. ed. 1998. *The Essential Communitarian Reader*. , Boston MA: Rowman & Littlefield
- Gilchrist, Al. 2000. "The Well-connected Community: Networking to The Edge Chaos". *Community Development Journal*, vol. 33, Issue 3, : 264-275, Oxford Press.
- Gilchrist, Alison. 2004. *The Well-connected Community: A Networking Approach to Community Development*, Bristol (UK): Policy Press.
- Hesselbein, Frances. Marshal Goldsmith, Richard Beckhard & Richard E. Schubert. (eds.) 1998. *The Community of the Future*. San Francisco: Jossey Bass.
- Rothman, J. 1968 "Three models of community organization practice" In: *Social Work Practice 1968*, New York: Columbia University Press.
- Rothman, J. 1996. "The interweaving of community intervention approaches." In: *Journal of Community Practice*, 3 (3-4): 69-99.
- Rothman, J. (2007). Multi modes of intervention at the macro level. *Journal of Community Practice*, 15 (4), 11-40
- Rubin, H. J. & Rubin. S. I. 2001. *Community Organizing and Development*. Boston: Allyn and Bacon.
- Scharmer, O. Kaufer, K. 2013. *Leading from the Emerging Future: From Ego-system to Eco-system Economies*. SF: BK
- Snowden, D. Boone, M. E. 2007. "A leader Framework for Decision Making". In: *Harvard Business Review*, November 2007 : 1-8.
- Stacy, R. (2012): *Tools and Techniques of Leadership and Management: Meeting the Challenge of Complexity*, London: Routledge
- Toennis, Ferdinand. 1963[1887]. *Community and Society*. N.Y: Harper&Row  
[המקור בגרמנית. Gemeinschaft und Gesellschaft 1887]
- UNISDR. 2005. Hyogo Framework for Action 2005-2015: Building the Resilience of Nations and Communities to Disasters.  
Dwonloaded from: <https://www.unisdr.org/we/coordinate/hfa>

Vaandrager, L. and Kennedy, L. 2017. "The Application of Salutogenesis in Communities and Neighborhoods" In: Mittelmark, M. B. Saly, S. Eriksson, M. Bauer, G. F. Pelikan, J. M. Lindström, B. Geir Arild Espnes, G. A. 2017. *The Handbook of Salutogenesis*. Springer pp.159-170

W. K. Kellogg Foundation (2001). *W. K. Kellogg Foundation Logic Model Development Guide*

Weisbrod, M & Janoff, S. 2007. *Don't Just Do Something, Stand There!* Berrett & Koehler, SF

Westboy, P. Dowling, G. (2013) *Theory and Practice of Dialogical Community Development International perspectives* London and NY: Routledge

Westoby, P. Kaplan, A. (2014): "Foregrounding practice - reaching for a responsive and ecological approach to community development: a conversational inquiry into the dialogical and developmental frameworks of community development", in: *Community Development Journal*, Vol. 49, No. 2 April 2014, pp. 214 - 227, Oxford University Press

Wheatley, M. 1992. *Leadership and the New Science Discovering Order in a Chaotic World*. San-Francisco BK publishers

Wheatley, M. and D. Frieze. 2006. Using Emergence to take Social Innovation to Scale. Download from: <http://www.margaretwheatley.com/articles/emergence.html> 16/9/16

Wheatley, M. and D. Frieze. 2010. "Leadership in the Age of Complexity: From Hero to Host" In: *Resurgence Magazine*, Winter 2011

Wheatley, M. Frieze, D. 2007. "How Large-Scale Change Really Happens - Working With Emergence" In: *The School Administrator* Spring 2007

Wheatley, Margaret & Myron Kellner-rogers. 1998. "The paradox and promise of Community" In: Hesselbein F. et al. 1998. *The Community of the Future*. S.F.: Jossey Bass.

Wilson, S. M. (2009). "An ecological framework to study and address environmental justice and community health issues": In: *Environmental Justice*, 2(1), 15–23