



כשסיסטם פוגש אקוסיסטם – חיזוק חוסן קהילתי וחברתי בעת חרום

שי בן-יוסף¹

המאמר הזה מציע לך, מי שמוביל אנשים במצבי חרום, דרכים מעשיות לניווט במורכבות, המאפיינת מצבי חרום. הדילמות, העקרונות ושיטות הפעולה המוצעות כאן יכולות לסייע לך לקבל החלטות, להניע אנשים, לבצע משימות ולסייע לאחרים להשיג את מטרותיהם. שתי הנחות יסוד מובילות את המאמר. האחת, כי במצבי חרום נוצר מפגש בין 'סיסטם' ארגוני ל'אקוסיסטם' של מרחב הפעולה הכולל אוכלוסיה וארגונים רבים. השניה, כי חוסן הוא תופעה רשתית המתהווה מתוך אינטראקציות רבות בין מגוון שחקנים הפעילים ב'אקוסיסטם' משותף.

המאמר מציע ארבע דילמות שסייעו לקבלת החלטות וששה עקרונות פעולה לחיזוק החוסן הקהילתי-חברתי. כל זאת במטרה להציל חיים ולאפשר חיים למרות הסיכונים.

תשמעו סיפור: כשסיסטם ואקוסיסטם נפגשו בשלג

בדצמבר 2013 התכנסה ירושלים במעטה שלג לבן. לימים אחדים השתבשו סדרי העיר. העירייה פתחה מרכז הפעלה במטרה לאפשר שגרת חיים ולתת מענה לארועי קיצון במהלך הסופה. גורמים רבים נרתמו למאמץ העירוני, ביניהם: חברת חשמל, צה"ל, משטרת ישראל וארגוני סיוע אזרחיים. במקביל, נערכו תושבי ירושלים להתמודדות עם המצב במסגרות הקהילתיות: אנשים התנדבו לחלק מזון וציוד חימום, לפנות דרכי גישה, לנסר עצים שחסמו את הכביש, להסיע חולים לבתי חולים, קבוצות מתנדבים התארגנו לעזרה הדדית ועוד ועוד.

גינות העיר שיתף את הסטטוס של מינהל קהילתי גינות העיר
Ginot Ha'ir Community Council
14 דצמבר 2013

בבית יהודית יש ציוד שצריך להגיע למשפחות ללא חשמל. פיקוד העורף עדיין לא הגיע לחלק את הציוד, האם יש בסביבה מתנדבים עם רכב 4X4 שיכולים לסייע - אם כן פנו לתומר דאדו

דוגמאות להתארגנות קהילתית בשלג

2013 בירושלים:

גמח שלג ☆ קובץ ערוך תצוגה הוסף עיצוב נתונים כלים עזרה

C	B	A	fx
			1
	לקבל	לתת	שם
		חלב	תדהר
		ין	שינדלר
		אורז	שוואבר
		חיתולי תינוק	ויס
			7

אלי הראל שיתף קישור דרך Aaron Leibowitz

16 דצמבר 2013



ממ"ד ב' גילה לא יפתח מחר בבוקר מקווים שבמהלך הבוקר האפשרות להכנס לביה"ס תשופר ואז יהיה אפשר לפתוח. עדכונים מחר באתר ביה"ס.

¹ ד"ר שי בן יוסף, סוציולוג, יועץ ארגוני לניווט במורכבות, ראש תחום קהילה במהו"ת ישראל וסא"ל (מיל) במח' אוכלוסיה בפיקוד העורף.



הודעה שפירסמו ועדי שכונות ברשתות החברתיות :

מאמץ קהילתי להסדרת הרחוב והשכונה בעקבות נזקי הסופה.
לתושבי שכונות גינות העיר: רחביה, קריית שמואל, טלביה ומחנה ישראל, המושבות, קטמון, וניות. אל מול ההרס הגדול בשכונותינו ורחובותינו בעקבות הסופה, אנו וועדי שכונות גינות העיר, קוראים לתושבים להתארגן ולסייע בהסדרה ראשונית של המצב, וביצירת מרחב חיים סביר יותר בשכונותינו וברחובותינו, עד להשלמת הטיפול העירוני. פינוי חלקי של המדרכות משאריות השלג והקרח, ניסור וריכוז שברי עצים, וריכוז פסולת בנקודות פינוי נוחות יותר.

בהתאם אנו מבקשים להיערך למאמץ שכונתי / קהילתי גדול ביום שלישי בשעות הצהריים / אה"ץ. ריכוז פעילות ומתנדבים ע"ב שכונתי .

ברחובות שבהם הנזק הוא רב ושיש בהם תושבים מבוגרים שיתקשו לפעול לבדם, נשאף להפעיל בהמשך גם בני נוער כסיוע.
במינהל הקהילתי – בבית יהודית (עמק רפאים 12) קיים ציוד פינוי וגיוזום בסיסי – אתים, טוריות, מעדרים, ומסורים ידניים. ניתן לשאול ציוד ולהיעזר בו לפעולות ברחובכם, בתיאום עם תומר דאדו מנהל האחזקה בבית יהודית [054-6650247](tel:054-6650247) ולאחר רישום מסודר במזכירות.
עדכנו אותנו באשר למפגעים גדולים / מערכתיים, ע"מ שנוכל לכוון במקביל את מאמצי העירייה .

בימי השלג בירושלים, כמו במצבי החרום האחרים, מתחולל מפגש מאתגר בין סיסטם ואקוסיסטם. ה'סיסטם' - מערכות עירוניות וארגוני סיוע הפועלים באופן סדור ושיטתי. ה'אקוסיסטם' – הוא מציאות מורכבת הנוצרת מתוך שפע התארגנויות והשפעות, בהן מעורבת כלל האוכלוסייה, התארגנויות וארגונים למינהם.

**האם עיריית ירושלים השכילה לנצל את האקוסיסטם הקהילתי להתמודדות טובה יותר?
האם הקהילות הצליחו להעזר בעירייה ובמוסדות אחרים כדי להתמודד טוב יותר?**

בארוע השלג בירושלים, אכן נוצרו מנגנונים שחיברו את הסיסטם העירוני לאקוסיסטם הקהילתי, נוצר שילוב מרתק ומוצלח בדרך כלל, בין עיריית ירושלים וארגוני הסיוע, לבין אוכלוסיית העיר, על בסיס המינהלים הקהילתיים, הפרושים בעיר. אבל חיבור זה אינו מובן מאליו. החיבור בין הסיסטם העירוני לבין האקוסיסטם הקהילתי, הוא אתגר מרכזי לכל מי שמבקש לחזק את החוסן הקהילתי במצבי חרום.

המפתח לחיזוק החוסן הקהילתי בחרום הוא ביכולת לייצור 'רשת ערך'. רשת המקשרת בין משאבי האוכלוסייה ויכולות הקהילה לבין המשימות של ארגונים הפועלים במרחב העירוני והרשות המקומית ולהיפך.

המפתח לחיזוק החוסן הקהילתי בחרום הוא ביכולת לייצור 'רשת ערך', רשת המאפשרת לשחקנים הפעילים באקוסיסטם הקהילתי לייצור התמודדות משותפת.

רשת החוסן הקהילתיית מקשרת ומשלבת בין משאבי האוכלוסייה ויכולות הקהילה לבין המשימות של ארגונים הפועלים במרחב העירוני והרשות המקומית. המאמר מתאר את האתגרים הכרוכים במפגש בין סיסטם ואקוסיסטם במצבי חרום ומציע דרכים ליצירת רשת ערך לחיזוק החוסן הקהילתי.

סיסטם ואקוסיסטם - עולם המערכת ועולם החיים

ארגונים בכלל ומערכות שלטוניות בפרט, חותרים להסדרת המרחב. כל ענינו של ארגון הוא עשייה שיטתית ההופכת תשומות לתפוקות. ארגון מסדיר מבנה, תפקידים, משימות, נהלים. בסופו של דבר נוצרת 'מערכת', המארגנת את רכיביה כך שניתן להציב מטרות ולחתור להשגתן. אך החיים האמיתיים בכלל ומצבי חרום בפרט, אינם מתמצים ב'סיסטם' יש בהם שפע השפעות גומלין, לא מתוכננות ולא צפויות היוצרות 'אקוסיסטם'.



יורגן האברמס טבע את המושגים :
- **עולם המערכת (System)** – המתאפיין בתבנית סדורה, שרשרת מכוונת של יחסי סיבה-תוצאה ובחוקיות.
- **עולם החיים (Ecosystem)** – המתאפיין בתבנית רשתית, יחסי סיבה תוצאה מורכבים, ודפוסים המתהווים מתוך שפע אינטראקציות.

המדע המודרני הניח שהעולם מתאפיין 'כמערכת' (System) הפועלת באופן על פי 'חוקים' עם קשרי סיבה ותוצאה ברורים. כשהביולוגים חקרו את עולם הטבע, הם גילו שאינו מתנהג כ'מערכת' אלא כמרחב רשתתי, אינטגרטיבי. המים בנהר מושפעים משורה ארוכה של גורמים, בעלי החיים והצמחים ניזונים מן הנהר ומזינים אותו, בו זמנית. הביולוגים כינו את עולם החיים בשם: 'אקוסיסטם' (Ecosystem) לכל תוצאה יכולות להיות סיבות רבות וכל סיבה יכולה לחולל תוצאות רבות. אם המאפיין העיקרי של 'סיסטם' הוא הסדר המחובר בין סיבה לתוצאה, האקוסיסטם מתאפיין ברשת אינטראקציות. הביולוג אהרון קציר, תאר זאת במילים הבאות:

"הפירוש הנפוץ של הסיבתיות הוא מוטעה... תפיסה יותר מעמיקה מניחה זיקה הדדית בין תופעות טבעיות, והיא המוליכה למושג של פעילות גומלין כוללת בין כל החלקים המהווים את העדות האינטגרלית של המערכת העולמית" (בכור המהפכה המדעית 1972: 54).

אהרון קציר קורא לאנשי המדע להתייבב בענווה, מול מורכבות 'עולם החיים'. קריאה זו מופנית גם אלינו, העוסקים בהתמודדות אנושית מול מצבי חרום ואסון.

אהרון קציר מפקפק ביכולתו של המדע להגדיר את 'חוקי המשחק' היוצרים את סדרי הטבע. הוא קורא לאנשי המדע לעמוד בענווה, מול מורכבות 'עולם החיים'. קריאה זו מופנית גם אלינו, העוסקים בהתמודדות אנושית מול מצבי חרום ואסון.

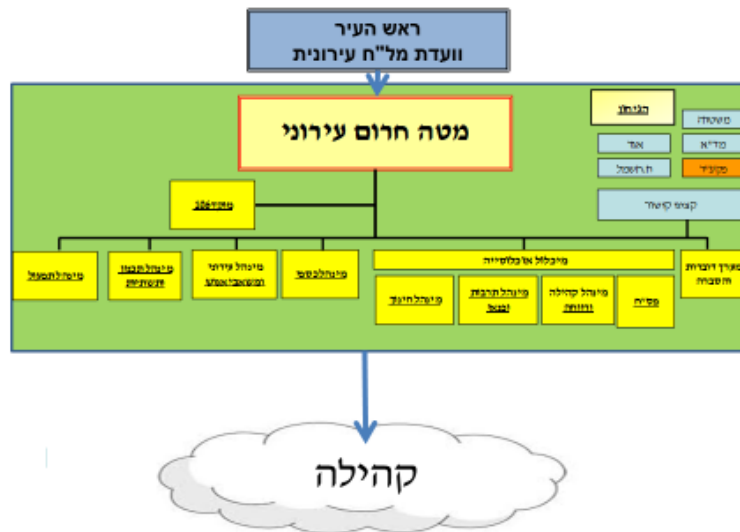
מצבי חרום ואסון, מתאפיינים בשיבוש סדרי החיים. ארועי חרום יוצרים 'שובלי' של אינטראקציות בלתי צפויות בין אנשים, משפחות, ארגונים וקהילות. רשת של השפעות גומלין הדומה יותר לאקוסיסטם מאשר לסיסטם. **האם חוסן קהילתי וחברתי הוא תוצר של 'עשיית סדר', שליטה מחודשת של 'עולם המערכת' על 'עולם החיים' המתפרץ?**

ארועי חרום כתופעה רשתית הצומחת מתוך 'אקוסיסטם'

קרנטלי ספר פעם למעלה משלוש מאות ארגונים הפעילים בו זמנית בזירת אסון. בהוריקן הארווי שגע ביוסטון באוגוסט 2017 פעלו בזמנית אלפים רבים של ארגונים והתארגנויות על מנת לאפשר פינוי של למעלה ממיליון תושבים ובמקביל המשך תפקוד בסיסי של העיר עבור מי שנשאר בה. במבצע צוק איתן בעיר שדרות, לצד העירייה וכוחות הבטחון פעלה רשת מסועפת של ארגונים והתארגנויות לחיזוק החוסן של תושבי העיר. בכל המקרים הללו אפשר לראות כי במצב חרום נוצרת רשת של יחסי גומלין והשפעות גומלין בין גורמים רבים. אם ניקח לדוגמה התרחשויות אופייניות למצבי חרום – נפילת רקטה, חלוקת מזון, העברת הנחיות התנהגות, התארגנות מתנדבים למען קשישים, פתיחת 'מקום בטוח' לילדים בשכונה, הפסקת חשמל ... נראה שכל התרחשות כזו מחוללת תגובות רבות המשפיעות על אנשים משפחות וארגונים במרחב העירוני, השפעות אלו יוצרות תגובות נוספות וכן הלאה. כך נוצרת רשת של אינטראקציות. רשת הנמצאת בדינמיקה מתמדת של תגובה לארועים בלתי צפויים. מכאן ברור שמרחב עירוני במצבי חרום משמעותיים מאופיין בתבנית רשתית של אקוסיסטם יותר מאשר בתבנית מערכתית של 'סיסטם'.



באיוור הבא תאר חגי פרבר מעיריית ירושלים את תחושתם לגבי המפגש בין המערכת העירונית למרחב החיים הקהילתי, בארוע השלג 2013:



חוסן קהילתי חברתי כתופעה רשתית הצומחת מתוך 'אקוסיסטם'

מקובל לומר כי "כדי לנצח רשת יש ליצור רשת" (Bar-yam 2004; Ganor 2008). חוסן הוא עמידות של אוכלוסיה בפני שיבוש אורחות החיים ויכולת התאוששות מהירה, לאחר שהשיבוש נוצר. מחקרים על 'חוסן קהילתי' מגלים כי זוהי תופעה המקמקה במיוחד. רשימות ארוכות של גורמים משפיעים אלו על אלו ויוצרים את מה שאנחנו מכנים 'חוסן'. הגורמים המשפיעים על החוסן כוללים בין השאר: מנהיגות, אמון, תקווה, מידע, משאבים חומריים, יכולות התארגנות, קשר למקום, תרבות של מוכנות, מצב סוציאקונומי, חשיפה לארועי עבר, הסיפור הקהילתי, אמונה דתית ועוד ועוד. מתוך כך מובן שהחוסן אינו תוצר לינארי של שרשרת 'סיבות ותוצאה'

אלא דפוס הנוצר מתוך רשת של אינטראקציות (Norris כהן 2015; Arbon, 2016; et al. 2008). במחקרים נמצא כי הגורם המשפיע ביותר על יכולת הקהילה להתמודד בהצלחה עם מצבי חרום אינו עוצמת הפגיעה, רמת המוכנות או מצב סוציו-אקונומי. סוד העמידות בפני שיבושים טמון בדפוסי יחסי הגומלין בקהילה המכונים 'הון חברתי' (Aldrich, 2012, Winkworth, et al. 2009, מכון ראות והקואליציה לטראומה 2009). אביא כאן שלוש דוגמאות לאינטראקציה רשתית לא

'חוסן' הוא דפוס הנוצר מתוך רשת של אינטראקציות. הגורם המשפיע ביותר על יכולת הקהילה להתמודד בהצלחה עם מצבי חרום אינו עוצמת הפגיעה, רמת המוכנות או מצב סוציו-אקונומי. סוד העמידות בפני שיבושים טמון בדפוסי יחסי הגומלין בקהילה המכונים 'הון חברתי'.

מכוונת היוצרת חוסן. היכולת של אנשים לשרוד ולתפקד, בימי השלג בירושלים ללא חשמל וללא אספקת מזון, הייתה תוצאה של רשת אינטראקציות, בין שכנים, מתנדבים, עובדי עירייה, חיילי פיקוד העורף, שוטרים ועוד ועוד. לא רבים יודעים אך מבצע הפינוי הימי הגדול ביותר בתולדות ארה"ב ארע ב 11/9/2001, תוך שעות ספורות פונו מאות אלפי אנשים מדרום מנהטן, במבצע לא מתוכנן וללא שליטה מרכזית, בהשתתפות אלפי כלי שיט. המבצע הסתיים ללא תאונות וללא נפגעים (Kendra, et al. 2003). המקרה השלישי הוא שיקום ניו-אורלינס לאחר נזקי סופת ההוריקן קטרינה 2005. מחקרים מצאו כי הקהילה שהתמודדה באופן המוצלח ביותר בזמן ולאחר קטרינה, הייתה, באופן מפתיע, קהילת המהגרים יוצאי וייטנאם. היכולת שלהם להתארגן יחד ולהסתדר בתוך הסיטואציה הכאוטית של מצב האסון הייתה אחת הסיבות המרכזיות להצלחה. הווייטנאמים לא רק שפגעו פחות מאחרים, הם השכילו להפוך את מצב החירום למנוף



לצמיחה. גורם ההצלחה העיקרי היה רמת ההון החברתי של הקהילה הווייטנמית (VanLandingham, 2015). הסיפורים על הקהילה הווייטנמית, על פינוי מנהטון ועל השלג בירושלים, מלמדים כל אחד בדרכו על כך שחוסן, אינו תוצאה של פעולה מערכתית סדורה אלא של רשת אינטראקציות המאפשרות התארגנות עצמית אפקטיבית לנוכח מצב החרום. חשוב להדגיש – בתוך מרחב האקוסיסטם הנוצר במצבי חרום ואסון יש מערכות רבות הפועלות באופן שיטתי ומקצועי על פי נהלים ותכניות. אך 'חוסן' אינו יכול להיוצר מפעילות של מערכת מסויימת ואפילו לא מהסדרת הפעילות בין ארגונים. חוסן הוא תופעה חברתית הנוצרת מתוך 'אקוסיסטם'.

המדיה החברתית – Game Changer באקוסיסטם של מצבי אסון

המדיה החברתית השתלטה על חיי השגרה שלנו ומשנה לחלוטין את הדרך בה אנו מתפקדים במצבי חרום:

- המדיה הדיגיטלית ממשיכה לתפקד גם לאחר קריסת תשתיות חשמל ותקשורת אחרות.
- הכל חשוף – אין זירה מבודדת, אין מקום מרוחק, אין פער זמן ואין 'מתווכים'. הציבור נחשף באופן ישיר ומיידי לזירת ההתרחשות.
- המדיה הדיגיטלית, מאפשרת העברת מידע והתארגנות עצמית בהיקף ובקצב המשנים את כללי המשחק.
- המדיה הדיגיטלית שוברת חומות בין ארגונים ומשטחת הירארכיות ארגוניות.
- ה'שחקנים' הגדולים' במרחב הרשתי: גוגל, פייסבוק, טוויטר ורבים אחרים. הופכים להיות לשחקני מפתח בתחום ניהול החרום.

אפשר לומר שהמדיה הדיגיטלית מאפשרת ל'אקוסיסטם', לעולם החיים השפעה רבה על 'עולם המערכת', בכך היא מציבה רף חדש של אתגרים והזדמנויות בפני מנהלי החרום.

כשסיסטם ואקוסיסטם נפגשים – האתגר

כשמערכת נדרשת לפעול באקוסיסטם רווי אי ודאות, נוצר מפגש בין שני סוגי 'הגיון'. ההגיון של המערכת הוא הסדרה, ארגון, שליטה וההגיון של האקוסיסטם הוא תופעות המתהוות מתוך זרמי אינטראקציות. האקוסיסטם קשה מאד לשליטה אך מאפשר השפעה.

מלחמה היא מפגש קלאסי בין ה'סיסטם' של המערכת הצבאית לבין ה'אקוסיסטם' של זירת הקרב הידועה 'כממלכת אי הודאות'. האסטרטגיה הצבאית המזרחית גורסת כי כאשר מצב הדברים לא ברור, יש להניע כוחות ל'קרבות גישוש', ללמוד מתוך המפגש עם האויב ומתוך כך לגבש את תכנית ההתקפה.

באקוסיסטם הנוצר במצבי חרום, פעילות מערכות רבות. יש הסבורים, כי המשימה המרכזית היא – לעשות סדר במרחב האזרחי. לתת הנחיות ברורות, לוודא שכל הגורמים מתפקדים כראוי ושהכל עובד לפי הנהלים. מבלי להקל ראש בחשיבותם של אלו, מסתבר שהגורמים המשמעותיים יותר להצלחת ההתמודדות האזרחית בחרום, הם היכולת לקיים אינטראקציות מועילות, גמישות תפעולית והסתגלות זריזה במרחב פעילותם. בקיצור לארגן 'סיסטם' שידע לפעול היטב במרחב של 'אקוסיסטם'.

ראיה מפוכחת של המופקדים על ניהול החרום מחייבת את מציאת האיזון הנדרש בין מה שניתן וצריך לנהל לבין מה שדורש מנהיגות. בין מה שניתן לשליטה לבין מה שמאפשר השפעה.

קרנטלי ודיינס, מאבות המחקר על מצבי אסון, תארו בשנות השבעים של המאה העשרים כיצד גישות לניהול, רציונלי, סדור המבוסס על שליטה ובקרה, אינן מתאימות לניהול מצבי חרום אזרחיים. אולי מפני שמנסים לנהל 'אקוסיסטם' בכלים של 'סיסטם' (Dynes, & Quarantelli,)



2008). ראייה מפוכחת של המופקדים על ניהול החרום מחייבת את מציאת האיזון הנדרש בין מה שניתן וצריך לנהל לבין מה שדורש מנהיגות, בין מה שניתן לשליטה לבין מה שמאפשר השפעה. הדרך למציאת האיזון הזה היא אתגר פיקודי וניהולי ממדרגה ראשונה. אפרט כאן דילמות ומתחים הקשורים למציאת האיזון לפעולה אפקטיבית, במציאות בה הסיסטם והאקוסיסטם שלובים זה בזה.

דילמת סמכות - אמון – במצבי חרום, מוקנות סמכויות נרחבות לגורמי הממשל, אך כשאזרחים חשים סכנה לעצמם וליקיריהם הם אינם מציינים באופן עיוור, אלא פועלים לפי מיטב הבנתם. האמון במערכות, במנהיגות, בהנחיות גורמי הבטחון, הוא אבן היסוד של החוסן האזרחי בחרום. אמון הוא תוצר של מערכות יחסים, הוא מושפע מאד מהתרבות וההסטוריה הקהילתית, אך גם מדינמיקת ההתרחשות בחרום. האמון הנדרש לביסוס חוסן הוא 'אמון מוכלל', אורה כללית של בטחון בכוונות וביכולת של האנשים והמוסדות בקהילה (סטריו, 2014) בניית אמון היא תהליך מורכב, התלוי בגורמים רבים באקוסיסטם הקהילתי.

הרבה יותר קל לממשל לעקוף את אתגר האמון ולהשתמש בסמכות. אך בנסיבות אלו **השימוש בכח הסמכות ופעולה שרירותית הם גורמים מדללי אמון ומקטיני חוסן**. ראוי להפעיל את כח סמכות רק לצורך הצלת חיים, או כל סיבה אחרת הניתנת להצדקה ברורה מול האוכלוסייה.

הסיסמה 'הנחיות פיקוד העורף מצילות חיים' המלווה בתאור הצלחות בזמן אמת, היא דוגמא לדרך בה מטפחים אמון ולא מסתפקים בסמכות.

דילמת שליטה – השפעה – מצב אסון מלווה בתחושה של אבדן שליטה. תחושה שמהו 'גדול מאיתנו' מתרחש. הדבר הטבעי ביותר הוא הרצון להחזיר את השליטה לידינו. מחקרים מלמדים כי יצירת תחושת שליטה מחזקת את כח האוכלוסייה התמודד בהצלחה עם מצבים טראומטיים. כך למשל, ככל שאוכלוסייה מפונה תשתלב באחריות לתפעול 'מרכז קליטה' כך תיטב התמודדותם.

הדילמה נעוצה בעובדה שככל שהמערכות ישאפו 'להשליט סדר' כך תגדל תחושת התלות וחוסר השליטה של האזרחים. יתירה מכך, כל תחום בו יקחו המערכות שליטה, יש בו משום קטיעת רציפות תפקודית שגם היא מזיקה בחרום. מכאן הפרדוקס, ככל שהרשויות יקחו שליטה על מצב החרום כך יקטן חוסן הקהילה. אך, אם הרשויות ינסו להשאיר הכל בידי האזרחים והקהילות, תפגע יכולת ההתמודדות. מכאן עולה **המלצה ברורה וישנה 'לעזור להם לעזור לעצמם'**. המשימה של ארגוני הסיוע היא לאפשר ככל האפשר לאנשי הקהילה ומנגנוני הקהילה לקחת אחריות ולהוביל את ההתמודדות של עצמם.

**חיזוק חוסן חברתי-קהילתי –
האתגר להשפיע על 'מי שלא עובד
אצלנו', במגוון ערוצים, בתנאי אי
ודאות ושינוי מתמיד.**

למשמר החופים האמריקאי היו את כל הסמכויות לניהול מבצע הפינוי הימי ממנהטן ב 9/11. מפקדיו נהגו בחכמה רבה כשאפשרו למאות ספינות החילוץ להתארגן באופן עצמאי והסתפקו במתן מידע רלוונטי לכלי השייט.

דילמת תכנון - סתגלנות – הגורמים האחראים כגון: רשות מקומית, פיקוד העורף, מנסים להעריך את הצפוי, לגבש תכנית פעולה ולפעול. המציאות לא נוטה להתחשב באילוץ זמן התכנון וההערכות, יוצרת הפתעות ומאלצת את המערכות להסתגל. האם ניתן להפעיל מערכות גדולות באופן גמיש וזריז המאפשר הסתגלות מתמדת למציאות המשתנה? באופן מוזר, חוסן המערכת, תלוי כאן ביכולת של חלקיה להגיב מהר וטוב, הפתרון נמצא בסגירת מעגלי תגובה זריזים, קרוב ככל האפשר לשטח. גישה ריכוזית מדי עלולה לפגוע בחוסן העירוני. **יצירת אינטגרציה ברמה הקהילתית וביזור משאבים, יכולות וסמכויות, הם מפתח לחוסן.**



במהלך האינתיפאדה הראשונה, נוצר צורך לליווי הסעות תלמידים בכבישי יו"ש. אוגדת איו"ש הקצתה יחידות לליווי ונתנה למועצות האזוריות להפעיל אותן באופן ישיר. כך התקצרו במידה רבה תהליכי תכנון – ביצוע וניתן היה לקיים שגרת חיים למרות מצב החרום. זו דוגמה מצויינת ליכולת של מערכת לייצר תת יחידה מסתגלת.

דילמת מבניות-רשתיות – השיטה הקלסית לארגון וניהול היא על ידי יצירת מבנה ארגוני, המגדיר תחומי אחריות ומנגנונים לקבלת החלטות. המבנה והתפקידים הם 'הלחם והחמאה' של עולם ה'סיסטם'. הנחת היסוד המקובלת היא כי אם כל מכלול עירוני יעשה את תפקידו העירייה תתפקד כראוי. אך 'לאקוסיסטם כללים משלו' השפעות הגומלין בין היחידות, הן העושות את ההבדל בין הצלחה לכישלון. מצד אחד אנו שואפים לפעול בחרום על פי מבניות ברורה ומצד שני דווקא קשרים חוצי מבנה ארגוני הם המפתח להצלחה. **הסרת חסמי תקשורת יצירת תרבות של אחריות משותפת ונורמות של סיוע הדדי מקלים על יצירת רשתיות נאותה המקדמת חוסן.** בארועי נפילת רקטות במחוז דן במהלך מבצע 'צוק איתן', נוצר דפוס רשתי לעבודה חוצת מבנה ארגוני של קציני התנהגות אוכלוסיה, מהנדסי פקע"ר ועובדי רשות מקומית, בה ניטרנו יחד את תמונת מצב האוכלוסיה בזירת הארוע ובמעגל הסובב אותו וחילקנו משימות, על פי הערכת המצב המשותפת. כך שילבנו בין פעולה מבנית בשוטף לבין עבודה במבנה רשתי משולב בעת ארוע.

עקרונות לחיזוק החוסן הקהילתי למצבי חרום

מייסד פייסבוק, מארק צוקרברג, אמר פעם שאין דרך להקים או לנהל קהילות, הן קמות ומתקיימות מעצמן והן פועלות כפי שהן רוצות. השאלה הנכונה היא: "כיצד ניתן לעזור להן לפעול בצורה טובה יותר?" ותשובתו: "התארגנות אלגנטית". או במילים אחרות: "נכין עבורן את הפלטפורמה המתאימה ואת השאר הן יעשו לבד". כך לגבי חוסן, אי אפשר לייצר אותו, אפשר לייצור תנאים להתפתחותו.

עקרונות הפעולה שיפורטו כאן שאובים במידה רבה מחקר המורכבות, הרשתות והמרחב שבין כאוס לסדר (ברבאשי, 2003; בן יוסף, 2010; אלטמן 2016) שמתפתח מאד בשנים האחרונות.

פיתוח חוסן קהילתי, בעת שגרה, הוא התורם החשוב ביותר להתמודדות בחרום, אפשר לעסוק בכך במאמר אחר. אתמקד כאן בקידום החוסן לקראת ובעת מצבי חרום. אציג כאן ששה עקרונות אשר יסייעו למערכות ממשליות, רשויות מקומיות וארגוני סיוע חרום, לקדם חוסן קהילתי- חברתי במצבי חרום ואסון:

1. אמן

חוסן צומח מתוך מערכות יחסים. יצירת יחסי אמן בין הרשויות ובין לבין האוכלוסיה, בין מוסדות שונים ובין קבוצות תושבים, היא הנדבך הבסיסי ליצירת חוסן. צירצ"ל הבטיח לעם הבריטי במלחמת העולם השנייה: "דם, יזע ודמעות", לא מכר להם אשלות. אמינות המידע, צניעות בהתחייבויות, להיות בשטח, עם האנשים, לדבר אליהם בשפתם ולקיים הבטחות.

2. פלטפורמה רשתית – Collective Impact

חיזוק החוסן, כאמור, הוא מאמץ להשפיע על שחקנים רבים בעלי מטרות שונות, המשפיעים אלו על אלו, במציאות מפתיעה. קניה וקרמר חקרו ארועים בהם נוצרה השפעה משותפת, על ידי גורמים רבים ועצמאיים. במחקרם מצאו חמישה תנאים ליצירת פלטפורמה רשתית, המאפשרת לשחקנים רבים להשפיע יחד להצלחה:



- **אג'נדה משותפת (Common Agenda)** – בהירות המטרה, יצירת תחושת אחריות משותפת להשגתה, בקרב כלל 'בעלי העניין'. למשל טיפוח סולידריות קהילתית 'אף אחד לא נשאר מאחור'
- **מדידה ולמידה משותפת (Shared Measurement)** – הגדרת מדדים להשגת המטרה ודרכי מדידה. טיפוח תרבות של למידה מתמדת, משתפת ומשותפת.
- **שילוביות (Mutually Reinforcing Activities)** – יצירת סינרגיה. כל שחקן מסייע ומסתייע בשחקנים אחרים. האחריות שלך אינה רק למשימותיך, אלא גם שהאחרים יצליחו במשימתם.
- **קישוריות (Continuous Communication)** – תקשורת שוטפת חוצת גבולות והררכיה בין האנשים המעורבים. כולל אמצעים ותרבות שיח, המאפשרים הנמכת החומות הארגוניות. יש להמנע מהצפה תקשורתית, בה כולם מדברים על הכל, אך בו בזמן יש לעודד תקשורת ישירה ופתוחה בין הפעילים באותו מרחב, או עוסקים באותה אוכלוסיה, או במשימות דומות וכו'.
- **תכלול (Backbone organization)** – ארגון, אדם או צוות האחראים שכל ארבעת הנקודות הקודמות יתרחשו. רצוי ליעד לשם כך גורם המשוחרר מכל משימה אחרת. האג'נדה שלו היא יצירת פלטפורמה רשתית היוצרת השפעה משותפת לקידום חוסן.

השפעה משותפת Collective Impact

איך יוצרים השפעה רצויה כשכל אחד משחק את המשחק שלו?

Kania, J & Kramer, M. (2011). "Collective Impact" Stanford Social Innovation Review, Winter 2011

1 אג'נדה משותפת

2 למידה / מדידה משותפת

3 שילוביות

4 קישוריות

5 מנגנון תמיכה וגיבוי



3. הובלת מהלך

בניית חוסן היא הובלת מהלך מורכב, יותר מאשר יישום תכנית פעולה. לדברי נוריס וחברותיה, "חוסן הוא תהליך המקשר יכולות קהילתיות" (Norris et al. 2008). מי שמוביל את מהלך בניית החוסן הוא מי שמוביל את המערכת, למשל ראש העיר, במרחב העירוני. ברוב המקרים לא מדובר בהובלה של אדם אחד אלא קבוצת מנהיגים / ממלאי תפקידים המובילים יחד את מהלך החוסן.



ארבע עצות למובילי המהלך :

- **הקשבה** – לדעת שאתה לא יודע, לחפש את השאלות הנכונות ואת האנשים הנכונים לשאול אותם. להפוך כל יחידה לחיישן של המציאות. לנסות לזהות דפוסי התנהגות.
- **עיצוב** – להיות הבמאי של המציאות, לכוון את השחקנים, לבנות 'להקות', לסדר 'תפאורה', לעצב דפוסי תקשורת ומערכות יחסים.
- **תנועה** – לתכנן 'ניסוי', ללמוד מזירת החיכוך, לשפר ולתכנן חיכוך' נוסף, וכך הלאה. קל יותר להשפיע על מערכת בתנועה מאשר מערכת עומדת. בתוך כך נסה לזהות נקודות מפנה, דפוסים מתהווים, שיבושיים או שימושיים.
- **תקווה** - אמונה בצדקת הדרך, חיונית להצלחת המהלך. מהלך מוצלח שואב כח מרוח המייצגת את הערכים בהם מאמינים שותפי המהלך ואת הטוב שהם רוצים לחולל בעולם.

4. **רב מימדיות בבנית החוסן**

חוסן קהילתי הוא שילוב של ארבעה מרכיבים :

- **'חומרה' - משאבים החומריים** – תשתיות בסיסיות (מים, כח, תחבורה, תקשורת, מגורים, מזון, ביגוד), אספקת מוצרים בסיסיים, אמצעי התגוננות והתמודדות לנוכח סיכונים צפויים, משאבים כספיים, טכנולוגיה וכו'.
- **'תוכנה' - דרכי ההתארגנות** – מגוון דרכי ההתארגנות של האוכלוסייה, היכולת להשיג מטרות בדרכים שונות, טיפוח האחריות המשותפת, היוזמה, ההסתמכות העצמית
- **יחסים - Engagement** – טיפוח ושימור יחסי אמון, גישה חיובית, פרגון, לכידות, חיזוק מגוון סוגי ההון החברתי.
- **משמעות ותכלית** – לטעת אמונה בצדקת הדרך ותקווה לעתיד, חיזוק ערכים ונורמות מקדמי החוסן, יצירת 'סיפור מסגרת', הבלטת התנהגות חיובית. דוגמא אישית.

5. **כוחם של שחקני האמצע**

במבנה רשתי, יש השפעה רבה לאנשים מקושרים. חשיבה הירארכית מניחה כי ההשפעה במערכת היא 'מלמעלה למטה', חשיבה חתרנית מנסה להשפיע 'מלמטה למעלה'. חשיבה רשתית מכירה בכוחם של 'שחקני האמצע'. מי הם שחקני האמצע? האנשים שמסוגלים להשפיע על 'השטח' ועל 'המטה'. האנשים שקשריהם חוצי ארגון. האנשים המסוגלים ליצור קשר בין ארגוני. ככל שתזהו את שחקני האמצע ותהפכו אותם לשגרירי החוסן כך תחלחל ההשפעה מהר יותר ורחוק יותר.

הערה – המדיה החברתית משטיחה את המבנה, ראש העיר יכול להגיע במסר אישי לכל תושב. נכון, אך עדיין אין תחליף לקשר האישי, לקבוצת הווצאפ של האנשים החשובים לי וכו'.

6. **בניית 'משוב חיובי' ספירלת ההצלחה**

באקוסיטם יש תופעה המכונה 'משוב חיובי' – יצירת דפוס המתחיל בקטן וצובר תאוצה. מסופר על זקן בכפר שרצה להיפטר מנערים מציקים ושלח אותם לקבל תפוחים בכיכר הכפר. הנערים רצו לכיכר והשמועה על חלוקת התפוחים נפוצה בכפר. הזקן ראה רבים רצים לכיכר, כששאל: 'לאן אתם רצים?' ענו לו: לא שמעת? מחלקים תפוחים בכיכר! קם הזקן והצטרף אליהם. זהו משוב חיובי.



דינמיקת המשוב החיובי מלמדת כי עשייה קטנה בכיוון הנכון, הזוכה לחשיפה יכולה לחולל השפעה רחבה. אתם מוזמנים לצפות בסרט הבא :



לסיום

'חוסן' היא תופעה רשתית, המתהווה מתוך 'אקוסיסטם'. חשיבה רשתית יכולה לסייע לאנשים וארגונים לחזק את החוסן לקראת ובעת חרום. ההבנה כי מצב החרום יוצר מפגש מאתגר בין 'עולם המערכת' של ארגונים ממשליים ואחרים לבין סביבת פעולה רועשת שהיא האקוסיסטם של 'עולם החיים', תסייע למנהלי החרום להתאים טוב יותר את פעילותם, לנסיבות המשתנות.

פרטנו כאן ארבע דילמות הנוצרות כתוצאה מהמפגש בין ה'סיסטם' של הרשות המקומית וארגוני החרום ל'אקוסיסטם' של האוכלוסיה: סמכות-אמון, שליטה-השפעה, תכנון-סתגלנות, מבניות-רשתיות. המפתח לחיזוק החוסן מצוי במציאת האיזון הראוי, על פי הערכת המצב, בין קרני הדילמות.

המלצנו על ששה עקרונות פעולה לקידום החוסן, השאובים מתאורית המורכבות והגישה הרשתית: בניית יחסי אמון, יצירת פלטפורמה רשתית (קולקטיב אימפאקט), הובלת מהלך, פעולה רב מימדית, חשיבות שחקני האמצע ויצירת ספירלת הצלחות.

אין מתכוון לבניית חוסן.

בניית חוסן היא שילוב של Logic & Magic – חשיבה סדורה ואומנות, מערכתיות ורשתיות, מיקרו ומאקרו. הבנת הדינמיקה הרשתית והיכולת לחולל מפגש מיטבי בין הסיסטם והאקוסיסטם, הם סוד ההצלחה.



מקורות

- אלטמן, א. 2016. לחשוב מערכת ת"א : מערכות ומודן
בראבשי, אלברט לאסלו. 2004. קישורים-המדע החדש של הרשתות. ת"א : ידיעות אחרונות.
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.
כהן, א. 2015 החוסן הקהילתי, פיתוח מדדי הערכה. מחקר לשם קבלת תואר שלישי,
בארשבע: אוניברסיטת בן גוריון
מכון ראות והקואליציה הישראלית לטראומה, 2009. רשת חוסן אזרחית. ת"א : מכון ראות.
Aldrich, D. P. 2012. Building Resilience – social capital in post-disaster recovery,
Chicago University Press
Arbon, P. (2016). Measuring disaster resilience in communities and households
International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment, 7(2), 201-215
Bar- yam, Y. 2004. Making things work. MA: NECSI Knowledge press.
Dynes, R. R. and Quarantelli, E. L. 2008. A Brief Note on Disaster Restoration,
Reconstruction and Recovery: A Comparative Note Using Post Earthquake
Observations. Colorado: Delaware University, Disaster Research Center
Ganor, B. 2008. Terrorist Organization Typologies and the Probability of a
Boomerang Effect, *Studies in Conflict & Terrorism*, 31:4, 269-283,
DOI:10.1080/10576100801925208
Kendra, J. Wachtendorf , T. Quarantelli E.L. 2003. The Evacuation of Lower
Manhattan by Water Transport on September 11: An Unplanned "Success" in: Joint
Commission Journal on Quality and Safety Vol. 29:6 p. 316
Norris, F. H. , S, P. Stevens. B. Pfefferbaum, K. F. Wyche R. L. Pfefferbaum (2008)
Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities, and Strategy for
Disaster Readiness" At: American Journal of Community Psychol 41:127–150
VanLandingham, M.J. 2015. "Post-Katrina, Vietnamese Success" in: *NY Times*
16.8.2015 p. SR10
Winkworth, et al. 2009. "Community capacity building Learning from the 2003
Canberra bushfires