



## גישה היברידיית – פיתוח קהילתי בעולם מורכב

שי בן-יוסף<sup>1</sup> טרם נדפס. כל הזכויות שמורות. אשמח להערות והתייחסויות.

### תקציר

מאמר זה מתאר גישה חדשה הצומחת מתוך מיצרף התפתחות עדכניות בתחום העבודה הקהילתית ומציע לקרוא לה 'גישה היברידיית'. בתחילה מוצעת טיפולוגיה המזהה שלוש גישות לעבודה קהילתית שהתפתחו במהלך המאה העשרים: פונקציונלית, ביקורתית ואוטופיסטית. בהמשך, מוצעת גישה רביעית הצומחת מתוך חידושים בפרקטיקה ובתאוריה שתקבל כאן את הכינוי **גישה היברידיית**. ההנחה העומדת בבסיס גישה זו כי הדינמיקה הקהילתית המורכבת מחייבת שילוב בין פרקטיקות דיאלוגיות, המבוססות על יצירת השפעה במציאות דינמית מרובת שחקנים ובין פרקטיקות לינאריות של אבחון, תכנון, ביצוע ושיפור. פעולה בגישה ההיברידיית מאפשרת לעובדים קהילתיים לנווט בסבך בעלי העניין והאינטרסים בזירה הקהילתית, על מנת למצות את משאבי הקהילה ולהשפיע על יצירת קהילות מיטיבות.

בהמשך המאמר מוצגות עשר תובנות והמלצות פרקטיות לפעולה בגישה היברידיית, המבוססות על תאוריית המורכבות (Complexity Theory). פעילים ועובדים בקהילה מוזמנים להעזי להצמיח מתוכם עקרונות פעולה וכלים שיסייעו להם לעשות טוב. **מושגי מפתח: פיתוח קהילה, עבודה קהילתית, מורכבות, אקוסיסטם**

### מבוא

'נדרש הכפר כולו כדי לגדל ילד אחד' כתבה הילארי קלינטון (2008). העבודה הקהילתית, היא נסיון רב שנים להעזי ולחולל שינוי חברתי מתוך הקהילה ועבורה. העבודה הקהילתית משפיעה בתחומי עשייה נרחבים: שלטון מקומי, חינוך, בריאות, שיטור, עבודה סוציאלית, קיימות ועוד. העיסוק בפיתוח קהילתי<sup>2</sup> מתפתח מאז אמצע המאה העשרים תוך דיאלוג מתמיד בין פרקטיקה ותאוריה. המאמר הזה מזהה טיפולוגיה של שלוש גישות לעבודה קהילתית: פונקציונלית, ביקורתית ואוטופיסטית, ומוסיף עליהן גישה רביעית המתפתחת בימים אלו: גישה היברידיית. 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

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

נוסטלגי. מנקודת מבט סוציולוגית קהילה היא קבוצת אנשים שיש ביניהם יחסים משמעותיים ומתמשכים המתאפיינים בקרבה בין-אישית, לכידות חברתית, התארגנויות 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, 2000; Putnam 2012;). פעילות קהילתית נמצאה כמשפרת את האפקטיביות של ארגונים חברתיים וחינוכיים, את מדדי הבריאות והקיימות, את הבטחון האישי ורכיבים רבים נוספים התורמים לאיכות חיים (Hesselbein et al. 1998; ; סדן, 2009; ; Vaandrager, & Kennedy, 2017; ; אמיר, 2001; ; בן יוסף, 2019 א).

קהילה כמוסד חברתי יכולה להתפתח על בסיס גיאוגרפי, או על בסיס עניין משותף כגון: זהות, התמחות מקצועית, סגנון חיים ואמונה דתית (סדן, 2009; ; בן יוסף, 2010 Bruhn, 2005). יש המשתמשים ב'קהילה' ככינוי ל'שכונה' או כהתייחסות לאנשים עם מכנה משותף כלשהו כגון: 'קהילת לקוחות הבנק'. במאמר זה נתיחס לקהילה כ"דפוס חברתי ובו מגוון התארגנויות, זיקה משותפת לערכים ולמשאבים חומריים, יחסים אישיים ומתמשכים בין אנשים וקבוצות, המהווה מוקד להזדהות ומשמעות". (בן יוסף 2010: 208)

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

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 1999: 19). 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 בקהילתם. 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 בקהילתם 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. המורה אינו מוגבל לתחומי בית הספר, הרופא מביט מעבר למרפאה, השוטר אינו

מסתפק באכיפה והעובד הסוציאלי מביט מעבר לרשימת נתמכי הרווחה – אז נוצרת ברית המקדמת רשתות שיתופי פעולה בינתחומיים ובין כלל מחזיקי העניין, זהו היסוד לגישת פיתוח הקהילה (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 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 ממלאי תפקיד או מומחים לבין הובלה בהשתתפות קהילתית רחבה. רבעי המטריצה מייצגים את שלושת המודלים של רוטמן בתוספת מודל רביעי: רפורמה חברתית. 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 כיום הפועל על הקהילה כישדה, בוחר אסטרטגיה ומיישם אותה. במציאות הדברים נראים אחרת. העובד הקהילתי נדרש לשלב בין יוזמה, הסתגלות לשינויים ותגובה בסביבה דינמית. מציאות זו גרמה לעובדים קהילתיים לפתח פרקטיקות שלא תאמו את הטיפולוגיה המוכרת. כך למשל גישה סלוטוגנית המטפחת חוסן, 'שיח רבים תכליתי' המטפח דיאלוג מכיל, והתארגנות עצמית במדיה חברתית (Leighninger, 2006; Wheatley & Frieze, 2007; סדן, 2009). הפער בין הטיפולוגיות המוכרות לבין הפרקטיקות הצומחות בשטח, הניע את בהם 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).

שמר ואגמון-שניר, מזהים מפנה מגישה מבוססת תוצאות המתאימה למצבים פשוטים יחסית לגישה המבוססת על התהוות (Emergence-Based Approach) המקדמת דיאלוג בין מחזיקי עניין במצבים מורכבים ונענית לשינוי הצומח מתוך כך (Shemer & Agmon-Snir, 2019). זיהוי זה הוא ליבת ההצעה לגישה היברידית שתוצג בהמשך מאמר זה.

הטיפולוגיות שנסקרו כאן, מתארות היטב את אפיוני הפרקטיקות הקהילתיות, בספרות הקהילתית יש עיסוק רב בעקרונות פעולה וערכים (סדן, 2009; Block, 2009, Born, ; Rubin & Rubin. 2001; Shemer & Agmon-Snir, 2019; אתר IACD ולהלן בהערה 4). במאמר זה מוצעת

טיפולוגיה המסווגת את הגישות לפיתוח קהילתי מנקודת מבט סוציולוגית, ומתוך כך מאפיינת את יחודיותה של כל גישה ודפוסי הפעולה הנובעים ממנה.

### לקראת גישה חדשה לפיתוח קהילתי

בתחילה תוצג כאן טיפולוגיה של שלוש גישות 'מסורתיות' לפיתוח קהילתי במאה העשרים, מנקודת מבט סוציולוגית:

- הגישה הפונקציונלית - מתמקדת בפיתוח שירותים ומוסדות, ומתן מענה לצרכים.
- הגישה הביקורתית - רואה בעובד הקהילתי 'סוכן שינוי' לתיקון עוולות חברתיות.
- הגישה האוטופיסטית - רואה בקהילה מזוור לתחלואי החברה המודרנית.

שלוש הגישות הללו מבוססות על הנחה כי אנשי מקצוע בפיתוח קהילתי מסוגלים להגדיר מטרה ראויה, ולהתוות דרך להשגתה. גישה זו כונתה ע"י שמר ואגמון-שניר Outcomes-Based Approach (Shemer & Agmon-Snir, 2019).

בשנים האחרונות, ניתן לזהות קווים מאפיינים לצמיחת גישה חדשה המבוססת על מיצוי נכסים, פרקטיקות דיאלוגיות ותאוריות של עבודה במצבים מורכבים (Bushe & Marshak, 2015; Gilchrist & Taylor, 2016; Holman et al. 2006; Block, 2009), נכנה אותה כאן בשם:

- הגישה היברידי - רואה בפיתוח קהילתי אמנות המסוגלת לשזור את 'עולם המערכת' הסדור והתכליתי עם 'עולם החיים' המושפע מרשת יחסי גומלין דינמיים בין שחקנים (האברמס, 1991).

על פי הגישה ההיברידית שגשוג קהילתי הוא תוצא מתהווה מתוך מתח מתמיד בין סיסטם ואקוסיסטם<sup>3</sup> - סדר וכאוס, חשיבה רחבה ופעולה ממוקדת, השקעה ביחסים לצד דבקות במשימה, קשיחות וגמישות ועוד. תאור העקרונות והפרקטיקות המייצגים גישה זו, יעמוד במרכז המאמר הזה.

### **התפתחות הגישות לפיתוח קהילתי**

התבוננות על התפתחות גישות ופרקטיקות מקצועיות<sup>4</sup>, מאפשרת לזהות התפתחות 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 'גישה הברידי'.

<sup>3</sup> סיסטם – מערכת מאורגנת המסדירה יחסי תשומה תפוקה, אקוסיסטם – מערכת אקולוגית (ביונית אקו – סביבת חיים), אקוסיסטם הוא מכלול יחסי הגומלין והשפעות הדדיות בסביבת חיים דינמית.

<sup>4</sup> נבדקו בין השאר – סדן, 2009; אנגל, 1999; שמיד 1997; בן יוסף 2010, 2015; כורזים, כ"ץ וכרמון 2009; Alinski 1971; Bell & howard 1971; Warren 1972; Brueggemann, 1996; Rubin & Rubin 2001; Jeffries 1996; Homan 1999; Etzioni 2000; Bauman 2000; Putnam & Feldstain 2003; Gilchrist 2004; Bruhn 2005; Rothman 2007; Block 2008; Boehm & Cnaan, 2012 Born 2014, Shemer & Agmon-Snir, 2019;

## גישה קהילתית פונקציונליסטית

קליפורד שואו הקים בשנת 1934 את יוזמת Chicago Area Project ארגון קהילתי שהפעיל פעילות ספורט, פנאי וחינוך לנוער עבריין בשכונות שיקגו. ההנחה הייתה כי פעילות זו תמלא את החסר ותמנע גלישת הנוער לעבריינות. בכך הניח שואו את היסוד לגישה קהילתית פונקציונליסטית. על פי הגישה הפונקציונליסטית העובד הקהילתי מאתר צרכים בקהילה ומפתח מנגנונים למתן המענה הנדרש. הגישה הקהילתית הפונקציונלית הובילה לחלוקת פעילות 'קהילתית' למוסדות והתמחויות, לדוגמא:

- ברמה הלאומית - המשרד לביטחון פנים מקדם תכנית 'בטחון קהילתי', משרד הבריאות מקדם שירותי בריאות בקהילה ומרכז השל מקדם קיימות 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 **הפרוייקט**. פרקטיקה אופיינית לגישה הפונקציונלית היא תכנון על פי **המודל הלוגי** (Logic model). המודל הלוגי מבוסס על ההנחה כי ניתן 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 מעלה נקודות חולשה במודל הפונקציונלי:

- ריחוק ו'אובייקטיביות' – הגישה הפונקציונלית מתייחסת לקהילה כאובייקט להתערבות בעוד פיתוח קהילה רואה בקהילה סובייקט. הנעת יוזמה קהילתית והסתמכות עצמית הם ליבת המקצוע.

- עדשה צרה – השלם הקהילתי, שונה מסך חלקיו כיון שתופעות חברתיות אינן נכנסות למגרות של 'פרוייקטים' או 'תהליכים סדורים'. גישה פונקציונלית עלולה להתעלם ממכלול המשמעויות, ההשפעות והדינמיקות בקהילה. מכאן קצרה הדרך לתכנון מוטעה, קושי בשיתופי פעולה ושיבושים.

- תכנון יתר – דבקות יתר בתכנית ובנהלים ותשומת לב פחותה לרעיונות, הזדמנויות וסיכונים, הצומחים מן השטח.

מן הביקורת, ניתן ללמוד כי הגישה הפונקציונלית, מתאימה בעיקר להתערבות נקודתית המשתלבת במהלך משתף, רב מימדי וארוך טווח. ישום הגישה הפונקציונלית, יהיה במיטבו ככל שיתאפשרו דרגות חופש רחבות ביישום.

הגישה הפונקציונלית, מתמקדת בתוספת שירותים ופעילויות במסגרת המערכות הקיימות. 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 הפונקציונליים. היא קוראת לעובד הקהילתי, לצאת מהרוטינה של איתור צרכים והנעת 'פרוייקטים' ולהילחם לשינוי השיטה, בעיקר בשינוי 'מבני הכח' המשפיעים על הקהילה. הנעת השינוי מבוססת על הנעת אנשי הקהילה לזהות את מצבם, להתארגן ולהוביל אחרים. 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 לרדיקאליים' את האג'נדה והפרקטיקה של הגישה הביקורתית. לפי אלינסקי, עבודה קהילתית היא אנטי ממסדית, ה'שינוי' ממתחיל בהתפכחות מאשליות לגבי דרכי העבר וערכיו וממשיך במחאה ופעולה לשינוי השיטה (Alinsky, 1971). 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 (סדן, 2009; Rothman, 2007; Rubin & Rubin, 2001). 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 באיזורם (פונדק, 2013)

הפרקטיקה הנפוצה של הגישה הביקורתית היא **העצמה קהילתית**. העצמה (empowerment), על פי סדן היא: "תהליך שמשמעותו מעבר ממצב של חוסר אונים, 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..." (1997: 59). 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.**

ביקורת על הגישה הביקורתית, מעלה סימני אזהרה:

- של מי הביקורת? 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, כאשר בעלי הכח משתפים לכאורה את הקבוצה המוחלשת על מנת להקהות את המאבק. - הגישה הביקורתית עלולה להתאהב במאבק עצמו ולדחות פתרונות אפשריים מתוך ציפיית שווא להגשמת כל המשאלות.

- עם כל יתרונותיה, הגישה הביקורתית יוצאת מנקודת מבט פסימית על העולם. העבודה הקהילתית נתפסת כעיסוק לאנשים ממורמרים הרואים סביבם בעיקר עוול, דיכוי, ומחסור. מחקרים רבים מראים כי דווקא לגישה חיובית יש השפעה קריטית על חוסן קהילתי (Nemeth & Olivier 2017)

למרות הביקורת, לגישה הביקורתית מקום של כבוד בארגז הכלים הקהילתי. אי אפשר לטעון למחויבות חברתית מבלי להיות רגישים להדרה, לעוול וליחסי כח מדכאים. העוסקים בקהילה צריכים להיות מסוגלים לנהל מאבקים נגד הממסד ומוקדי הכח. אך לא ככלי בלעדי.

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 בפיתוח קשרים וסולידריות קהילתית מענה לחולי 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 לתקווה זו קול והשראה בספרו 'נתיבות באוטופיה' (1983[1947]): "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."

בשנות השמונים של המאה העשרים, כתגובת נגד לקפיטליזם הקר של תאצ'ר ורייגן, צמחה התנועה הקהילתנית (Communitarian) בהנהגתו של אַמְתִּי עֲצִיוֹנִי. ממנה נבטה הגישה האוטופיסטית. ההוגים הקהילתניים קוראים לייצור קהילות עם קרבה בין-אישית, עומק רגשי, מחויבות מוסרית, לכידות חברתית ורציפות לאורך זמן, המגלות אחריות לטוב המשותף (Nisbet, (Common good), 1998; Etzioni, 1998; Bellah 1995; 1969). עקרונות אלו הצמיחו גישה חדשה לפיתוח קהילה המתמקדת ביחסים.

תנופה משמעותית לגישה האוטופיסטית הביא רוברט פטנאם כאשר הפך את המונח **הון חברתי** (Social Capital) למגדיר מרכזי של איכות חברתית וקהילתית. המושג הון חברתי מתאר את הקשרים ואת האמון כנכס לפרט ולקהילה (Paxton, ;Coleman, 1990; Putnam, 2000; Bourdieu 1986)

2000). במחקריו הראה פטנאם את ההשלכות השליליות של אבדן ההון החברתי (Putnam, 1995; 2000). בעבודת המשך הראה יחד עם חבריו כיצד טיפוח הון חברתי במרחב הקהילתי הביא לשיפור חברתי משמעותי (Putnam & Feldstain, 2003). כך לדוגמא, הצליחו תושבי שכונת העוני 'דאדלי סטריט' בבוסטון להפוך את המקום מאיזור רווי פשיעה והזנחה למרחב קהילתי משגשג בזכות רשת רחבה של שיתופי פעולה (DSNI, 2019). על פי שדמי-וורטמן (2010: 21) "אפשר לצפות שקהילות המבורכות במלאי גדול של הון חברתי תהיינה בטוחות, נקיית, בריאות, נאורות ומנוהלות טוב יותר". ויטלי ופרייז סימנו תוואי ליישום הגישה האוטופיסטית (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". **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 מהמציאות של מתחים ומאבקי כח בקהילות (2007).
  - הטענה כי קהילה מתאפיינת בערכים מסוימים, 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.

#### לקראת גישה חדשה

נסכם את מה שראינו עד כאן. **הגישה הפונקציונלית ממוקדת פרויקטים 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. וממש אין הסכמה לגבי מהי 'קהילה ראויה'. כל זה קורה בתוך תנודות חברתיות משמעותיות, נציין כאן ארבע מהן:

- עצמאות גוברת - השחקנים בזירה הקהילתית, במאה ה 21, מעדיפים לבחור את דרכם בעצמם, ולשנות את דרכם לעיתים תכופות, אנשים מרגישים פחות כבולים להחלטות ומסורות עבר.



תופעה זו מקשה על היכולת לשלוט ולחזות תהליכים.

- רשתות חברתיות – הרשתות החברתיות יוצרות מרחב קהילתי וירטואלי אינטסיבי, המגביר את קצב השפעות הגומלין בקהילה ועם סביבותיה. נדרשת זריזות רבה על מנת להשאר רלוונטיים.
  - כל אחד מיוחד – השונות מבקשת הכרה, 'אני לא כמוהו'. אנשים רוצים הכרה בתרבותם, בחלומותיהם, ביחודיותם... המרחב הקהילתי מנהל ע"י פוליטיקה של זהויות. פה אנחנו יכולים לדבר על מותה של הסטנדרטיזציה. – איך נבנה לכידות קהילתית בין שונים?
  - קצב שינוי גובר - נדרשת זריזות רבה על מנת להשאר רלוונטיים. קצב השינוי הטכנולוגי והתרבותי 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 גישה היברידית לפתוח קהילתי.**

**טבלה 1 – סיכום מאפיינים עקריים בגישות לפיתוח קהילה\***

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

\* הטבלה מובאת לחידוד האבחנות, הפרקטיקה הקהילתית מערבת לעיתים גישות שונות בתהליך משותף  
\*\*הגישה ההיברידית מוצגת בהמשך.

## הגישה ההיברידית

בעשורים האחרונים מתפתחות גישות ושיטות העוברות מ'שיתוף ציבורי' 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: איך גורמים לאחרים לפעול באופן עצמאי, או האם קבוצת פעילים מצומצמת מייצגת את ה'קול קהילתי' או המתח בין הרצון לשתף את כלל הגורמים לבין הרצון לפעול מתוך הסכמה. (Boehm & Cnaan, 2012). ווסטבוי וקפלן, עומדים על שינוי פרדיגמה בעבודה קהילתית מחשיבה על מניפולציה וניהול, לראיה התפתחותית ודיאלוגית, בעולם של יחסי גומלין וקשרים. (Westoby & Kaplan, 2014). אבחנה דומה יצרו שמר ואגמון-שניר בין פרקטיקות קהילתיות מכוונות תוצאות לפרקטיקות של התהוות. ברצוני להציע כי הצטברות השינויים בשדה לצד המגמות במחקר מלמדים על מפנה לקראת התפתחות גישה חדשה – גישה היברידית.

לפי הגישה ההיברידית, פיתוח קהילתי הוא ניווט במורכבות. שגשוג קהילתי יושג כתוצאה מפיתוח היכולת של הגורמים הפעילים בקהילה לפעול בשני דפוסים במשולב, האחד 'סיסטם' שיטתי – מערכת והשני – 'אקוסיסטם' דיאלוגי-רשתית. הגישה ההיברידית לפיתוח קהילתי מתמרנת בין סדר לכאוס, בין הצבת מטרות לדיאלוג, בין תהליך מתוכנן לתפניות ותוצאות לא צפויות. הפרקטיקות

של הגישה ההיברידית משלבות יכולת פעולה שיטתית מבוססות על חשיבה מוסדית ורשתית, רגישות לשונות ולשינוי מתהווה, דיאלוג מתמשך בין מחזיקי העניין ופעולה מרובת ערוצים. הגישה ההיברידית מאפשרת לשלב את המיטב והרלוונטי בגישות הקודמות. בד בבד ניתן לנהל פרויקטים, לטפל במנגנוני כח ולהתבסס על נכסי ההון החברתי, כל אלה נעשים מתוך שילוב בין פעולה 'מערכתית' לבין התאמה מתמדת בסביבה דינמית.

#### מדוע 'סיסטם' ו'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, מתוך אינטראקציות, והשפעות גומלין בין אנשים ומוסדות, כגון: קהילות, רשתות חברתיות, התארגנויות... במקום הכינוי 'עולם החיים' בחרתי להשתמש כאן בכינוי הביולוגי אקוסיסטם<sup>5</sup> לתאור מארג יחסים והשפעות גומלין בקהילה, כהנגדה למונח 'סיסטם' המשמש לתיאור 'עולם המערכת'.

הגישה ההיברידית לעבודה קהילתית רואה בקהילה שילוב של סיסטם ואקוסיסטם. 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). דוגמא לעשייה קהילתית בגישה 'מערכתית' היא הקמת 'בית ספר לפעילים'. פעולה שיטתית בהכוונת משרד הרווחה שביסודה הכשרה, בהמשכה תעודה ולאחריה פעילות קהילתית מונחית ע"י הרשות המקומית. דוגמא לעשייה קהילתית ב'אקוסיסטם' היא מפגש המוני בשיטת המרחב הפתוח, בו המשתתפים קובעים סדר יום, מניעים יוזמות פעולה ומקימים צוותי משימה למימושם.

הסתכלות על הקהילה כמפגש בין סיסטם ואקוסיסטם מאפשרת לעובדים ולפעילים בקהילה להשתחרר מנקודות מבט 'אובייקטיביות' העוסקות בהסדרת הקהילה דרך מבנים, גבולות, תפקידים ופרוייקטים או מנקודות מבט 'סובייקטיביות' המפרקות כל מבנה ומחלקות את העולם למחלישים ומוחלשים.

**גישה היברידית מתבוננת על הקהילה כזירת מפגש חוצה גבולות, מרחב לדיאלוג מתמיד, השפעות גומלין ועשייה. הפועלים בגישה ההיברידית שואפים ליצור אקוסיסטם המאפשר לכל מגוון הקולות להישמע, לעודד תקשורת פתוחה ויחסים טובים. במשולב עם השיח וההקשבה נוצרים דפוסי התארגנות. מתוך כך צומחים פרויקטים ותהליכים שיטתיים. כל זאת מאפשר לשחקנים בזירה הקהילתית, לפעול להשגת מטרותיהם תוך התאמה מיטבית ואחריות לסביבתם.**

מכאן עולות שאלות פרקטיות רבות: איך מפגישים בין 'מערכת' לבין 'מרחב חיים'? איך מניעים שינוי ללא 'שליטה'? איך משפיעים על תהליכים ותוצאות, כאשר הכל משפיע על הכל? איך נשמר המתח הראוי בין סדר וכאוס? איך משלבים בין שיטתיות לגמישות, ואיך בתוך כך מתמודדים עם מתחים וחילוקי דעות?

#### דוגמאות לשימוש בגישה ההיברידית

<sup>5</sup> אקו-סיסטם – מערכת חיים, סביבה בה מתקיימות השפעות גומלין בין פרטים.

להדגמת הביטוי המעשי לשימוש בגישה ההיברידית, אציג כאן שלושה מקרים מנסיוני האישי:

1. יישוב כפרי בצמיחה דמוגרפית מבקש תהליך שיאפשר הגברת הלכידות וחיזוק תחושת השייכות. לאחר תהליך הכנה עם צוות מארגן מגוון קיימנו 'סופשבוע קהילתי' במרכזו שני מפגשי שיח כלל קהילתיים שנתנו ביטוי לאקוסיסטם. האחד, בשיטת חקר מוקיר<sup>6</sup> והשני 'מרחב פתוח'<sup>7</sup>. השיח תרם כשלעצמו לחיזוק תחושת הלכידות. מתוך המפגשים יצאנו למהלך סדור ושיטתי של הנעת יוזמות פעולה. תוצאות המהלך היו העלאת ההון החברתי, חיזוק משמעותי של תחושת הקהילתיות והמסוגלות (אקוסיסטם). ובנוסף הנעת 20 יוזמות פעולה, כולל טיפול בנושאי מחלוקת ומתחים (סיסטם).
2. בשכונה עירונית בירושלים יש הרכב דמוגרפי מגוון. המתחים וחוסר האמון בין הקבוצות השונות מקשים על פיתוח שירותים ועל האוירה בשכונה. תופעה זו מחריפה ומאיצה את עצמה ומקשה עוד יותר על ההתנהלות בשכונה (תופעת 'זנב ארוך' להלן סעיף 2). המינהל הקהילתי יזם מהלך להקטנת המתחים ויצירת אמון. כינסנו קבוצה גדולה, מגוונת המייצגת את כלל הקבוצות. הדיאלוג בקבוצה קידם הבנה טובה יותר של המצב. בשלב הזה נוצרו בריתות חדשות. החלו צעדים בוני אמון, התהוותה אסטרטגיה חדשה (להלן סעיף 7). בשלב הזה מוסד המהלך בשינויים ארגוניים במינהל הקהילתי (סיסטם) תוך כדי עיסוק בלתי פוסק בהרחבת האמון בסביבה משבשת (אקוסיסטם).
3. בעיירה במרכז הארץ מארגנים בני נוער מסיבות יער החורגות ממגבלות החוק וכוללות התנהגויות מסכנות. נסיונות המשטרה וגורמי חינוך להפסיק את התופעה לא צלחו (סיסטם). ההורים התארגנו (אקוסיסטם) גייסו את המערכת העירונית (סיסטם) על מנת לפעול בגישה אחרת. אספנו קבוצה של כלל מחזיקי העניין - מארגני המסיבות, עובדי חינוך, הורים, נציגי רשות מקומית, משטרה, עמותה רלוונטית. השיח הקבוצתי תרם ליצירת אג'נדה משותפת. המשך המהלך כלל מפגשי נוער, מפגשי מבוגרים ומפגשים משותפים. בהמשך נוצר דיאלוג חי בין מהלך השיח והברור לבין תהליך ארגון המסיבות. השילוב בין 'אילוצי המציאות' לבין 'חשיבה תכנונית' הוליד פתרונות יצירתיים. בסופו של דבר התהוו עקרונות פעולה ומנגנון עבודה משותף לכלל מחזיקי העניין שאיפשר לארגן מסבות תוך הפחתה משמעותית של גורמי הסיכון.

#### המשמעויות הפרקטיות של הגישה ההיברידית

האזור המרתק שבין סדר לכאוס, בין 'סיסטם' ל'אקוסיסטם', מהווה מושא מחקר חוצה דיסציפלינות מדעיות נכנה אותו כאן תאוריית המורכבות (Complexity Theory) (Stacy, 2012; Wheatley, 1992; Gilchrist, 2004; Holman, 2015; בראבאשי, 1991; גליק, 2003; בן יוסף, 2010; אלטמן, 2016). מצבים מורכבים הם מצבים בהם מתקיימות השפעות גומלין רבות ותכופות בין גורמים רבים, עד כדי כך שקשה להבחין בקשר בין סיבה לתוצאה. אפרט כאן תופעות המאפיינות מצבים מורכבים והמשמעות הפרקטית שלהן לגישה היברידית לפתוח קהילתי:

1. 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. עבודה עם קהילה בגישה ההיברידית כוללת למידה,

<sup>6</sup> פרטים על חקר מוקיר באתר [/https://www.centerforappreciativeinquiry.net](https://www.centerforappreciativeinquiry.net)

<sup>7</sup> פרטים על מרחב פתוח באתר [/https://openspaceworld.org/wp2/what-is](https://openspaceworld.org/wp2/what-is)

התנסות, שיפור בו זמנית (reflexive practice). גם אם המבט לטווח רחוק, התכנון המפורט הוא לטווחי זמן קצרים והדרך צומחת מתוך הלמידה המתמדת (Schön 1983; Bolton 2010).

2. גישה דיאלוגית – גישה היברידית אינה רואה בקהילה 'יעד להתערבות' אלא מרחב לדיאלוג מתמיד והסתגלות הדדית בין מחזיקי העניין. המשפט: 'Nothing about us without us', הוביל לפיתוח עשרות פרקטיקות לשיח רבים תכליתי המאפשרות דיאלוג קהילתי בין כלל בעלי העניין (בן יוסף, 2017; Holman et al. 2006; Bushe, & Marshak, 2015). מודל קולקטיבי אימפאקט (Collective Impact) הוא דוגמא מצויינת לפרקטיקה המקדמת פעילות של גורמים רבים, בלתי תלויים לקידום עניין משותף. המודל כולל חמישה רכיבים: יצירת אג'נדה משותפת, מדידה משותפת, שילוביות בעשיה, שיפור קישוריות המידע וקיומו של מנגנון תמיכה וגיבוי משותף (Kania, & Kramer, 2011).

3. זריזות וגמישות – המציאות הקהילתית במאה ה 21 מושפעת משינויים טכנולוגיים ותרבותיים הגוברים באופן אקספוננציאלי. אימוץ תהליכי עבודה ארוכים ופרוייקטים 'קשוחים' מדי עלול לחבל בהצלחת הפעילות הקהילתית. יש כאן הרבה מה ללמוד ממודל ה Agile המאפשר לארגונים לשלב פעילות סדורה עם גמישות וזריזות המאפשרים התאמה למצבים משתנים (קייזר וינצ'י ופורשר 2018). כך לדוגמא, בפרוייקטיים ארציים עתירי תכנון, מומלץ לאפשר לאנשי השטח נגישות למידע עדכני, חופש פעולה רחב וערוצי תקשורת ישירים ופתוחים עם כלל בעלי העניין.

4. רמות מורכבות – חכמת הניווט במורכבות היא היכולת להתאים את דפוסי הפעולה לרמת המורכבות. בעניין פשוט לטפל בפשטות, בעניין מסובך המחייב 'קפיצת מדרגה' נדרש לארגן תהליך, מול אתגר מורכב בעולם ה VUCA נדרש להניע מהלך, ללמוד תוך כדי התנסות, לייצור בריתות ושותפויות. במצבי קיצון, מפתיעים וקריטיים יש לפעול בזריזות, לגידור הסיכון או חיבור לסיכוי. (בן יוסף, 2019; Snowden & Boon, 2007; stacy, 2012)

5. 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 פרוייקטים קהילתיים פשוטים לכאורה, עלולים לחולל תוצאות לא צפויות. הנסיון הפשוט לכאורה לשכפל הצלחה מקהילה לקהילה עלול להיכשל. גישה היברידית מחייבת תשומת לב לתוצאות לא צפויות לשם התאמה מתמדת של התהליך והמטרות לסביבה משתנה. למובילי שינוי מומלץ לאמץ גישה של 'הצטרפות והובלה', לפעול 'עם מה שיש', בהתאמה לתרבות, למבנה, למסורת ולאנשים השונים, בכל מקום, ומשם להתקדם. ברוח זו פועלת גישת הנכסים הקהילתיים (Asset Based Community Development)

6. סדר מכאוס – העשירים מתעשרים והזנב מתארך - דפוס אופייני למצבים מורכבים נקרא 'העשירים מתעשרים'. המתאפיין בעקומת 'זנב ארוך' כאשר בנתון מסויים למעטים יש הרבה ולרבים יש מעט (ברבאשי, 2003). בהקשר הקהילתי נפוצה תופעה של מעט אנשים פעילים מאד ורבים שאינם פעילים כלל. דוגמא נוספת היא חדירת תהליכי שינוי, כגון מדיה חברתית. הוואטסאפ משנה הרגלי תקשורת בקהילה. השינוי הקטן בהתחלה, צובר תאוצה ככל שאנשים רבים יותר מצרפים את חבריהם וכך נוצר דפוס תקשורת חדש ודומיננטי, הדוחק דפוסי תקשורת

אחרים. כאשר העובדת הקהילתית עירנית להשפעות של אפקט הזנב ארוך בקהילה היא יכולה לשפר אפקטיביות של פעילותה.

7. 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. מכאן הקימו תיאטרון בובות שזכה בהכרה ופרסים בפסטיבל בינלאומי, והפכו לגאות הכפר. הצלחה זו הייתה אבן דרך להעצמת קבוצות מודרות נוספות במרר ובחברה הערבית. בשיטת ההיברידי, כמו במקרה של עדנאן לא יוצאים לדרך עם תכנית מפורטת, מתחילים בקטן, בכיוון הנכון ומנצלים הזדמנויות בהמשך.

8. גורמי משיכה – אגני משיכה – לייצור 'מרכז כובד' לתהליך קהילתי - כפי שכח הכבידה משפיע על עצמים פיזיים כך השדה החברתי מושפע מגורמי משיכה. מצבים מורכבים מאופיינים בגורם משיכה (Attractor) המשפיע על פעילות השחקנים בתחום הנקרא 'אגן משיכה' (Basin of Attraction). 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 לעובדים קהילתיים לנהל את האנרגיה באופן מושכל יותר.

9. מפגש עם התהוות - Engaging Emergence - מוכנים להיות מופתעים - 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 ואז כמעט כמו מאליהם מגיחים פתרונות. הגישה ההיברידית שמה דגש על רלוונטיות הצומחת מתוך הקשבה מתמדת בערוצים שונים, זיהוי דפוסים ויכולת לחבק שיבושים ולצמוח איתם ומהם (Holman, 2010).

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). פעולה בגישה הברידיית מקדמת סגנון מנהיגות המעדיף דיאלוג על אבחון חיצוני, השפעה על שליטה ושיתוף פעולה על תחרות.

המפגש בין 'סיסטם' ו'אקוסיסטם' הוא מפגש בין עדשות. כפי שעדשת 'מולטיפוקל' מאפשרת להתבונן את תמונת המציאות בדרכים שונות, כך הגישה ההיברידית מאפשרת להתבונן ולפעול במרחב הקהילתי תוך שילוב בין 'שליטה' והשפעה', בין הסדרה 'מערכתית' להתארגנות עצמית. 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 הגישה ההיברידית

מי שבוחר לפעול בגישה ההיברידית ראוי שיהיה עירני לגבי כשלים אופייניים לפועלים בשדה מורכב: - סכנת התפזרות – אם הכל משפיע העל הכל, הרי שכל פרויקט קטן מחייב התגייסות של כל גורמי הקהילה, זהו מרשם בדוק להאטה וסירבול תהליכי עבודה. המתכון להצלחה טמון במשפט 'חשוב רחב פעל ממוקד'. כל גורם מתמקד במטרותיו, לצד התאמה מתמדת לסביבתו ומכוונות להצלחתם של אחרים.

- מלכודת הפסימיות – אם הנעת שינוי מחייבת יצירת הסכמה כללית הרי שמדובר במשימה קשה מאוד. בעבודה קהילתית, ההצלחה מגיעה לעיתים במפתיע לאחר הצטברות מסה קריטית של 'כשלונות'. חשוב ללמוד מכל כשלון אך לשמור על אופטימיות גם כשזה נראה קשה. - אקלקטיות – הצורך להתאים את הפרקטיקה לנסיבות המיוחדות, עלול להתפס כשיטה אקלקטית המשלבת באקראיות מגוון שיטות עבודה שאין קשר בינהן. דווקא בשל ריבוי האופציות, עבודה קהילתית היא אומנות המחייבת דיוק רב בבחירת שיטות הפעולה ויישומן. העקרון הוא להתאים את דרכי הפעולה לרמת המורכבות (בן יוסף, 2019; Snowden & Boone, 2007).

- תלות והתנגדות – העובד או הפעיל הקהילתי עלול לחוש חסר אונים לנוכח ריבוי הגורמים והאינטרסים המנוגדים עד כדי ניטרול הדדי. זה לב העניין, הפעלה נבונה של גישה היברידית מאפשרת לפעיל בקהילה להיות קשוב למגוון העמדות, לאפשר תהליך מיטבי ולהשפיע במגוון ערוצים על התנהלותם של אלו 'שאינם עובדים אצלו'.

## לסיכום

פיתוח קהילה לפי הגישה ההיברידית אינו מסתפק במתן מענה לצרכים, תיקון עוולות או הגשמת חלומות, הוא נשען על פיתוח היכולת לנווט בסביבה מורכבת, להקשיב לעתיד המתהווה, לתת כבוד למגוון הזהויות והדעות, לעצב יחסים, לזרוע בקטן ולקוות לטוב, להצמיח יכולות, לפגוש מכשולים ושיבושים ולצמוח מהם, לראות איך המון נקודות מצטרפות לקו. פיתוח קהילה בגישה היברידית הוא מהלך אמיץ, המחייב ראייה מורכבת של המציאות, מחייב פעולה בתוך מרחב של אג'נדות ופרדוקסים, וצמיחה מתוך כשלונות ועימותים. ההתפתחות המואצת של פרקטיקות היברידיות מציב אתגר למחקר. בדיקת יחסי סיבה תוצאה בסביבה מורכבת מחייבת פיתוח שיטות מחקר המשלבות איסוף 'חכמת הרבים והשוניים' עם הישענות על נתונים. לאחר כל זאת הצלחת העובד הקהילתי בגישה היברידית היא בכך שדברים יתהוו כמו מאליהם. כשעשית עבודה קשה, יאמרו אנשי הקהילה: כן היה שם מישהו, אך למען האמת, זה קרה באופן טבעי, עשינו הכל בעצמנו – אז תדע שהצלחת.

## 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

בן יוסף, ש. 2019. קיימות קהילתית בעולם מורכב בתוך: נבו, מ. (עורכת) 2019 קהילות מקיימות בישראל, תל אביב, אוניברסיטת תל אביב המרכז ללימודי הסביבה ע"ש פורטר – טרם נדפס

בן יוסף, ש. 2019 לחיות ולהוביל כשהמציאות נעה במהירות מופרזת נדלה מאתר [www.vuca.co.il](http://www.vuca.co.il) ב 28.9.19

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, אסיי 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'ימן, א. א. סדן א. (עורכות) 2003. *השתתפות הדרך שלך להשפיע*. תל אביב, הקיבוץ המאוחד

קייזר וינצ'י ופורשר 2018. הארגון האגילי המודרני. Agilefourse.

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 בבסיס 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

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. (2009) *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

Bolton, G. (2010) [2001]. *Reflective practice: writing and professional development* (3rd ed.). Los Angeles: Sage Publications

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 rapidchange*. San Francisco: Jossey-Bass
- Bushe, G. R. and Marshak R. J. (eds.) 2015 *Dialogic Organization Development* Oakland CA: BK
- DSNI retrieved from <https://www.dsni.org> 17.9.19
- 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, A. Taylor, M. 2016. *The Short Guide to Community Development 2ed*. Bristol: Policy Press.
- Gilchrist, A. 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.
- Holman, Peggy, Tom Devane and Steven Cady (2006) *The Change Handbook*. SF Berret & Koheler.
- Latour, B., 2005. *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford: Oxford UP.
- 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

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic Books

Shemer, O. Agmon-Snir, H. (2019): The emergence of the emergence-based approach in community practice, *Journal of Community Practice*, DOI: 10.1080/10705422.2019.1616345

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.  
Downloaded 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. Sagy, 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.