

## פיתוח קהילתי מסיסטם לאקוסיסטם

שי בן יוסף, ניווט במורכבות

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

### תקציר

קהילה היא צורך אנושי בסיסי. אנשים מחפשים בקהילה בטחון, שייכות, השפעה וקשרים חברתיים. השינויים החברתיים הדרמטיים מאז אמצע המאה ה-19 חוללו, אמנם, שינוי בדפוסי הקהילתיות אך הקהילה ממשיכה להיות מוסד חברתי משמעותי. החל מאמצע המאה העשרים מפתחים מגוון תחומי עיסוק את היכולת לעבוד עם קהילות ולמען. כך למשל: עבודה סוציאלית, חינוך, שיטור, תכנון, שלטון מקומי, בריאות, איכות הסביבה ועוד. עיון בתאוריה ובפרקטיקה של התפתחות העבודה הקהילתית מלמד כי נוצרו בזו אחר זו שלוש גישות מקצועיות: פונקציונלית המתמקדת במתן מענה לצרכים, ביקורתית המתמקדת בתיקון עוולות חברתיות ואוטופיסטית הרואה בקהילה פתרון לאתגרי החברה המודרנית. התבוננות על התפתחויות עדכניות בשדה הקהילתי מלמדת כי לנגד עיננו מתהווה גישה רביעית, מותאמת לאתגרי המאה העשרים ואחת: **גישת הקהילה כאקוסיסטם**. גישת הקהילה כאקוסיסטם רואה בקהילה זירת מפגש דינמית בין שחקנים. העובד הקהילתי, לפי גישה זו מסייע לשחקנים, לפעול, לתקשר ולחתור בהוגנות להשגת מטרותיהם, בזירה הקהילתית, מתוך מודעות לעצמם ולסביבתם. גישת הקהילה כאקוסיסטם מספקת קונטקסט חדש לגישות הוותיקות בעבודה הקהילתית. תיקון עוול חברתי, טיפוח הון חברתי ומתן מענה לצרכים, נעשים מתוך סקרנות, בגישה רשתית המקדמת דיאלוג ונכונות להיות מופתעים. המאמר מציג עקרונות פעולה לגישת הקהילה כאקוסיסטם הנובעים מתאוריית המורכבות, המפרה בעשורים האחרונים תחומי ידע נרחבים. המאמר מספק לקורא מסגרת רחבה להתבוננות על העשייה הקהילתית ומזמינה אותו להעז להצמיח מתוכה את העקרונות והכלים שיסייעו לו לעשות טוב.

## מבוא

שנים רבות ביכינו את 'אבדן הקהילה' בחברת ההמונים העירונית. נדמה היה כי עידן הנאורות, הפריחה הטכנולוגית, התפתחות חברת ההמונים העירונית והאינדיבידואליזם, דחקו את הקהילה לשוליים (Toennis, 1963[1887], Stein, 1960). אנשים המשיכו לחפש מרחב חברתי תומך, קירבה אינטימית, אכפתיות – אך התקשו למצוא את הקהילה. במחצית השנייה של המאה העשרים הפך פיתוח קהילתי למקצוע. עובדים סוציאליים, מתכננים אורבניים, אנשי שלטון מקומי, יזמים טכנולוגיים ואחרים חיפשו דרכים לתיקון חברתי באמצעות עבודה עם קהילות. המחקרים, נסיון השטח והאג'נדה החברתית של העוסקים בתחום, הצמיחו בזו אחר זו, גישות לפיתוח קהילה. ההתחלה הייתה בגישה פונקציונלית המתמקדת בפיתוח שירותים ומוסדות. מחאת שנות השישים הולידה את הגישה הביקורתית הרואה בקהילה מנוף לתיקון עולות חברתיות. בשנות השמונים הצטרפה הגישה האוטופיסטית הרואה בקהילה מזור לתחלואי החברה המודרנית. גישות אלו יצקו כל אחת בדרכה ובתורה, עקרונות ופרקטיקות לפיתוח קהילתי.

העולם של ראשית המאה ה-21 מתאפיין בשינוי מתמיד, השפעות גומלין חוצות יבשות ותרבויות, דאגות גלובליות, אתגרים סביבתיים ואי יציבות פוליטית. נדמה כי ממשלות, וארגונים מתקשים להשיג את התוצאות החברתיות אותן הם מבקשים להשיג (הלד 2005, גידנס, 2013). קיים קושי מתמשך לספק דיור בר השגה, חינוך מיטבי, בריאות, בטחון אישי, בטחון כלכלי ועוד. על רקע זה גוברת חשיבות הקהילה, כמקום המפגיש אנשים, ארגונים, צרכים ומענים, להתמודדות משותפת עם אתגרים חברתיים מורכבים. (בן יוסף, 2015; Hesselbein, 2009; Block, 2009; Wheatley, 1992; et al. 1998). העיסוק הגובר בעבודה קהילתית מצמיח תאוריות ופרקטיקות חדשות. המאמר הזה מזמין אותך להתבונן אל ההתפתחויות האחרונות בשדה העשייה הקהילתית ומתוך כך לזהות את הגישה החדשה המתפתחת: **גישת הקהילה כאקוסיסטם**.

גישת הקהילה כאקוסיסטם רואה בקהילה זירת מפגש בין אנשים, בין ארגונים, בין תחומי עניין ונקודות מבט. המפגש בקהילה מאפשר דיאלוג והתבוננות משותפת, הזדמנות לפיתוח גישה המשלבת מגוון נקודות מבט, מאפשרת דיאלוג בין שונים ומשלבת את דרכו של הפרט עם טובת הכלל, עכשיו ולעתיד. **על פי גישת הקהילה כאקוסיסטם, שגשוג קהילתי הוא תוצא מתהווה של התבוננות רחבה, דיאלוג מתמשך, מודעות עמוקה, אכפתיות, יחסים טובים ופעולה רחבה מתוך מחוייבויות משותפות.**

## 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 משותפות, ערבות הדדית, עומק רגשי וערכים משותפים (Homan, 1999; Ramon, 2001; 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, יכולת להתארגן על מנת להשפיע על נסיבות חייהם, ומושא להזדהות ומשמעות. ההשתייכות לקהילה משפרת את ההון החברתי של חבריה (Putnam 2000; Putnam & Feldestein, 2003). 'יחוסן קהילתי' תורם ליכולת של פרטים ומשפחות לעמוד בפני סיכונים, שיבושים ומשברים ולשפר את יכולתם להשתקם מפגיעה (Aldrich, 2012; בן יוסף, 2010; כהן, 2015). פעילות קהילתית מתאימה נמצאה כמשפרת באופן ניכר 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).

קהילה כמוסד חברתי יכולה להתפתח על בסיס גיאוגרפי, או על בסיס עניין משותף כגון: זהות, סגנון חיים ואמונה דתית (סדן, 2009; בן יוסף, 2010; Bruhn, 2005). יש המשתמשים ב'קהילה' באופן שגוי ככינוי ל'שכונה' או כהתייחסות לאנשים עם מכנה משותף כלשהו כגון: 'קהילת לקוחות הבנק'. במאמר זה נתיחס לקהילות הנוצרות על בסיס הקשר הנוצר בין אנשים המתבטא בפעולה משותפת, על בסיס הגדרתו של בן יוסף את הקהילה 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)

כמו כל מוסד חברתי, ההשתייכות לקהילה יכולה להיות חוויה נפלאה ומעצימה או עניין מדכא וקשה וכל מה שביניהם. התארגנויות קהילתיות, רשויות מקומיות, ארגונים חברתיים, 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** (Brueggemann 1996): "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". 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**.

### פיתוח קהילתי כהתמחות מקצועית

העיסוק בנושאים המשפיעים על חיי אנשי הקהילה הוא, מטבעו, ענינם של תחומי מקצוע מגוונים. מובא כאן תיאור של תחומי עיסוק בולטים של עובדים קהילתיים.

עבודה סוציאלית - התחום המרכזי בו צמחה העבודה הקהילתית היה תחום העבודה הסוציאלית (סדן 2009, 2005, Bruhn). סדן מגדירה את הגישה הקהילתית בעבודה סוציאלית כמכוונת "לפתח תהליכים שבאמצעותם אנשים לומדים להתארגן, לפעול ולבנות קהילה... מפנימים ערכים, לומדים יכולות ומפתחים נחישות לחולל שינוי" (סדן 2009: 91). העבודה הסוציאלית הקהילתית רואה בקהילה זירה לתיקון חברתי.

חינוך - חינוך קהילתי, רואה את המעשה החינוכי כמאמץ משותף של הורים, מורים, תלמידים

---

\* המונחים 'פיתוח קהילה' ו'עבודה קהילתית' יישמשו כאן בערבוביה, כאשר פיתוח קהילה מתייחס לכינוי לתחום ועבודה קהילתית מתייחס לאנשים העוסקים בפיתוח קהילה.

וארגונים קהילתיים. לפי וורן לבתי ספר קהילתיים גישה הוליסטית להספקת שירות לתלמידים ולמשפחותיהם. הם נעשים למרכז החיים החברתיים בקהילה ותורמים לשינוי תרבות החינוך בקהילה (Warren, 2005). בספרה 'נדרש הכפר כולו כדי לגדל ילד אחד' קוראת הילארי קלינטון לאמץ גישה של אחריות קהילתית רחבה לחינוך הדור הבא (קלינטון-רודהאם, 2008).

שיטור – על פי אמיר "שיטור קהילתי היא פילוסופיה, ומדיניות ארגונית ותפעולית של המשטרה המכוונת כלפי שיתוף פעולה קבוע והמשכי עם הקהילה (התושבים, והארגונים החברתיים הציבוריים והרשמיים), לשם התמודדות מושכלת עם הפשיעה, ועם "בעיות" ומצבים סביבתיים, פיסיים וחברתיים הפוגעים באיכות חייהם של התושבים ובתחושת הביטחון וההגנה שלהם" (2001: 6).

קידום בריאות - מאז אמנת אוטווה 1986 פועל ארגון הבריאות העולמי לאימוץ גישת 'בריאות לכל', המדגישה את זכותו של כל אדם לתנאי מחייה המאפשרים בריאות מיטבית. הגישה הקהילתית של העוסקים בבריאות מכוונת בעיקר להשפעה על מדיניות ציבורית ועל שינוי אורח חיים ברמת הפרט, המשפחה והקהילה (דונחין, 2005; Vaandrager, & Kennedy, 2017).

קיימות - מסמך 'אגינדה 21' שאומץ בוועידת האו"ם בריו 1992 קבע כי הדרך להתמודדות עם סיכוני סביבה גלובליים עוברת דרך הקהילה המקומית. מנקודה זו ואילך הפכה הגישה הקהילתית לנדבך חיוני בפעולה לקידום קיימות. המוטו של הגישה הקהילתית לקיימות הוא: 'Think Global, Act local'. עיקרה הוא טיפוח אחריות משותפת של אנשי המקום לנסיבות חייהם בדור הזה ובדורות הבאים, וקידום היכולת שלהם לראיה כוללת, לדיאלוג ולעשיה משותפת של כלל בעלי העניין (בן יוסף 2015, מכון ירושלים, 2012).

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. יצירת שיתופי פעולה בין ארגונים ודיסציפלינות ושיתוף ציבור הוא התמחות חיונית לעוסקים בפיתוח קהילתי (צ'רצ'מן וסדן, 2003; כורזים, כ"ץ וכרמון, 2009).

## התפתחות גישות לפיתוח קהילתי

לאחר בדיקת ספרות מקצועית בנושא פיתוח קהילתי והשוואתה עם התפתחות פרקטיקות מקצועיות והעשייה בשטח, זוהו 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. מאז שנת 2000 מסתמן מפנה תיאורטי ופרקטי בגישה לעבודה קהילתית שניתן לכנותו 'גישת הקהילה כאקוסיסטם'. זו היא גישה רביעית המצטרפת כנדבך נוסף לשלוש הגישות הקודמות. יוצגו כאן בקצרה שלוש הגישות הותיקות ובאופן מפורט יותר תוצג גישת הקהילה כאקוסיסטם בכלל והיניקה שלה מתאוריית המורכבות בפרט.

### גישה קהילתית פונקציונליסטית

גישה קהילתית פונקציונליסטית, מניחה כי שיפור התפקוד של המוסדות, המשפחות והקבוצות בקהילה הוא המפתח לשיפור החיים בקהילה. העובדים קהילתיים מזהים צרכים בקהילה ומפתחים מנגנונים ופרוייקטים למתן המענים הנדרשים. אחת הדוגמאות הראשונות לגישה קהילתית פונקציונלית היא יוזמת CAP ([Chicago Area Project](#)) אשר נוסדה ע"י קליפורד שואו בשנת 1934 ומפעילה פרוייקטים לשיפור תפקוד חברתי בשכונות שיקגו.

הגישה הקהילתית הפונקציונלית הובילה לפיתוח התמחויות 'קהילתיות' בתחומי עיסוק, 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.

מודל ההתערבות המוביל על פי הגישה הפונקציונלית הוא הפרוייקט. מודל אופייני לפרוייקטים הנערכים בגישה הפונקציונלית הוא המודל הלוגי (Logic model). המודל הלוגי מניח יכולת לצפות

שרשרת קשרים סיבתיים 'מהסוף להתחלה' (W.K. Kellogg Foundation, 2001) :

- קביעת ההשפעה החברתית הרצויה על פי איתור צרכים ואתגרים.

- הגדרת תפוקות אשר יקדמו השפעה זו.

- תיכנון תהליכי עבודה שיובילו לתפוקות אלו.

- גיוס התשומות והתנאים הסביבתיים הנדרשים לתהליכי העבודה

**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. אך המציאות מלמדת אחרת, הגישה הפונקציונלית בוחנת את המציאות הקהילתית בעדשה צרה וזו חולשתה. היא אינה לוקחת בחשבון את מכלול המשמעויות וההשפעות בקהילה, ומכאן קצרה הדרך לתכנון מוטעה, קושי בשיתופי פעולה וגרימת תוצאות לא מתוכננות ולא רצויות. נקודת חולשה נוספת בגישה הפונקציונלית היא המיקוד באיתור מענה לצרכים שזוהו ופחות תשומת לב לרעיונות הצומחים מן השטח.

הגישה הפונקציונלית, קוראת לבצע שינויים בקהילה תוך הסתמכות על המערכות הקיימות. החל מאמצע שנות השישים החלה להתפתח בארה"ב גישה קהילתית ביקורתית, הקוראת תגר על המערכת.

### **גישה קהילתית ביקורתית**

הגישה הביקורתית רואה בקהילה זירה לתיקון עוול חברתי. היא מציעה לעובד הקהילתי, לא להסתפק ב'פרוייקטים' אלה להילחם לשינוי השיטה. שינוי השיטה הוא בעיקר שינוי '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 לרדיקאליים' את האג'נדה והפרקטיקה של הגישה הביקורתית. לפי אלינסקי, 'שינויי מתחיל בהתפכחות מאשליות לגבי דרכי העבר וערכיו וממשיך במחאה ופעולה לשינוי השיטה. הצלחת העובד הקהילתי ניכרת כאשר הממסד מסמן אותו כאויב (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 שבתות, 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 באיזורם (פונדק, 2013)

מתוך הגישה הביקורתית צמחו פרקטיקות ל'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..." (1997: 59).

מודלים של העצמה הובילו להתארגנות קבוצות אנשים בעלי מוגבלויות, לשיפור זכויותיהם. לימחאת הדם' של יוצאי אתיופיה, 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'.

מבט ביקורתי על הגישה הביקורתית, יכול לעורר 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, שטטוש 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 הביקורתית יוצאת מנקודת מבט פסימית על העולם. העבודה הקהילתית נתפסת כעיסוק לאנשים ממורמרים הרואים סביבם בעיקר עוול, דיכוי, ומחסור. בשנות 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 לחוליי 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.ג.] 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 הקהילתית (Communitarian) בהנהגתו של אַמְתִּי עֲצִיוֹנִי, סימנה את תחילת הופעתה של הגישה האוטופיסטית. לטענת עֲצִיוֹנִי הקהילה היא מוסד המאזן בין צורכי הפרט לצורכי הכלל ותורם לשימור ערכי מוסר ומשפחה: "רשת של קשרים חברתיים המטפחת משמעויות משותפות ומעל לכול 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; Paxton, 2000; Putnam, 2000; Bourdieu 1986). 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, הפך את הביטוי 'הון חברתי' למושג מפתח בעבודה הקהילתית. במחקרו בראשית שנות התשעים זיהה פטנאם הצטברות תופעות חברתיות המייצגות דעיכה ב'הון החברתי', הגובה מחיר חברתי וכלכלי כבד מהחברה האמריקאית (Putnam, 1995; 2000). פטנאם וחבריו הדגימו בספרם 'מוטב יחדיו' מקרים רבים בהם שיפור ההון החברתי ברמה הקהילתית הביא לשיפור חברתי משמעותי. (Putnam & Feldstain, 2003). על פי שדמי-וורטמן (2010: 21) "אפשר לצפות שקהילות

המבורכות במלאי גדול של הון חברתי תהיינה בטוחות, נקיות, בריאות, נאורות ומנוהלות טוב יותר".

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

נקודת החולשה של הגישה האוטופיסטית נעוצות בעובדה שבקהילה ככל מוסד חברתי יש אורות וצללים:

- 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 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 פרויקטים שמה דגש בתוצאות, הגישה הביקורתית ממוקדת בהנעת תהליכי תיקון והגישה האוטופיסטית באיכות היחסים בין אנשים.**

הגישה הפונקציונלית מבוססת על ההנחה כי תפקוד חברתי מיטבי נשען על סדר. העובד הקהילתי יודע מהו הסדר הראוי, מזהה את החלקים החסרים ב'פאזל' הקהילתי, מחבר 'צרכים' ו'מענים' במטרה להגיע לתפקוד מיטבי של כלל הפונקציות הנדרשות. הגישה הביקורתית רואה בקהילה זירה של משחקי כח, מאבק אינסופי של המוחלשים נגד ההגמוניה. העובד הקהילתי בא לעבודה עם גישה שיפוטית, מזהה את הטובים ו'הרעים' מאפשר לאלו שנפגעים ממשחק הכח להתארגן ולתקן את

העוול. הגישה האוטופיסטית מניחה ש'קהילה ראויה' היא תוצר של יחסים. העובד הקהילתי מסייע לקהילה להתקרב אל ה'מודל הראוי'.

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, השרשרת 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. הביקורת המצטברת על הגישות המוכרות לעבודה קהילתית, מניעות רבים לחפש כיווני פעולה חדשים. מכאן מתפתחת גישת הקהילה כאקוסיסטם.

### 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 הקהילה כאקוסיסטם

בעשורים האחרונים צומחות תאוריות ופרקטיקות כוללניות, המסמנות כיוון חדש בתחום הפיתוח הקהילתי. גישות ושיטות העוברות מ'שיתוף ציבור' לדיאלוג מתמשך ותכליתי בו מעורבים בעלי עניין רבים. כך לדוגמה ארועי DSNI ותכנון סאות' לינקולן המתוארים במסגרת. הגישות הללו רואות בקהילה מרחב התרחשות דינמי, המצוי בשינוי מתמיד, מתוך השפעות הגומלין המתרחשות בו ובסביבתו ושואבות תובנות רבות מתאוריות המורכבות (בן יוסף, 2010; Gilchrist, 2004; Wheatley 1992; Block, 2009). בחרתי לקרוא למכלול התופעות הללו – **גישת הקהילה כאקוסיסטם**.

גישת הקהילה כאקוסיסטם אינה מתעלמת מהצורך לתקן עוול חברתי, לא מפנה עורף לחזון הקהילה הטובה והיא לא בהכרח נמנעת מפרוייקטים, ההבדל המשמעותי בינה לבין הגישות הקודמות הוא בכך שהעובד הקהילתי מסייע לאנשי הקהילה, לשאול את השאלות המתאימות, להזמין את כלל בעלי העניין לדיאלוג ולצאת לעשייה מתוך ידיעה שנכוננו להם הפתעות. לפי גישת הקהילה כאקוסיסטם, שגשוג קהילתי יושג כתוצאה מפיתוח היכולת של הגורמים הפעילים בקהילה לקיים דיאלוג מתמשך ולפעול מתוך מודעות לעצמם ולסביבתם, תוך התאמה מתמדת לנסיבות משתנות.

### סיפור על קהילה בבוסטון

כאשר נלסון מרסד רצה להחליף שטיח במשרדו הוא לא ידע כי בכך מתחיל הצעד הראשון לשינוי פני שכונת מגוריו. בשנת 1984 הייתה שכונת *Dudley Street* במרכז בוסטון אזור מוזנח, מלא בתים עזובים, מגרשי גרוטאות ואנשים מיואשים. מקום מוכה פשע ועוני, שכל מי שמסוגל נמלט ממנו. מרסד עמד אז בראש שירות לתמיכה סוציאלית בקהילה ההיספאנית ופנה בבקשת סיוע בשיפוץ משרדו לקרן פילנתרופית. אנשי הקרן ביקשו ממרסד לארגן פגישה עם אנשי ארגונים בשכונה ומאז נמשכות 30 שנות שיקום מופלאות. תושבי השכונה הקימו ומנהלים ארגון לפיתוח קהילתי מקומי - *DSNI (Dudley Street Neighborhood Initiative's)*. האסטרטגיה רשומה על קיר בשכונה: "לנו תושבי אזור דאדלי יש זכות לקחת חלק בכל התכנונים, התוכניות והמדיניות המשפיעים על חיינו" (Putnam, & Feldstein 2003: 79). שפע הפעילויות של *DSNI* כוללות פעולה עקבית ונמרצת לשיקום הרחובות, פינוי ערמות הזבל,

שיתוף פעולה עם העירייה והמשטרה לאכיפת החוק, לקיחת אחריות לתכנון ובינוי מחדש בגישת *Development without Displacement* במטרה לשמר יכולת האוכלוסיה להישאר באזור. תושבי אזור דודלי בחרו את מנהיגיהם, הקימו רשת מתנדבים, פיתחו מרכז קהילתי, פארקים, גינות קהילתיות, חממה לגידול ירקות אורגניים, יצרו מערך מתנדבים ופעילים. אנשי השכונה הובילו יוזמות לשיפור החינוך, הבריאות, תנאי המגורים. במהלך השנים הצליח הארגון לנהל שיתופי פעולה עם רשימה ארוכה של קרנות פילנתרופיות, ארגונים חברתיים, עסקיים אקדמיים וסוכנויות מימשל. הנכס המרכזי שיצרו עם השנים מכונה בפייהם 'כפר עירוני', זו הדרך שלהם לתאר את קשרי השכנות, החברות והאמון שנוצרו בקהילה כה מגוונת. שלושים שנות נסיון של *DSNI* הן מופת לפיתוח קהילות עירוניות בנות קיימא.

### מדוע 'אקוסיסטם'?

מדוע הכינוי 'אקוסיסטם'? לפי Merriam-Webster 'אקוסיסטם' היא: "המורכבות של קהילת אורגניזמים וסביבתם, המתפקדים כיחידה אקולוגית". התבוננות על הקהילה כ'אקוסיסטם', מאפשרת להשתחרר מהיומרה לנקודת מבט 'אובייקטיבית' העוסקת במבנה/תהליכים /וכללים סדורים, המתמקדת בארגונים ובפרוייקטים. העובד הקהילתי על פי גישת האקוסיסטם הוא שחקן בזירה הקהילתית המנסה לזהות דפוסי התארגנות ולהוביל תהליכים להשפעה על עשייה קהילתית, תוך התייחסות למכלול המשאבים, היכולות, המוטיבציות, הקשרים, השפעות הגומלין והדינמיקות הנוצרות בין הגורמים המצויים בה ובסביבותיה.

כשרואים את הקהילה כאקוסיסטם, מזהים כי המציאות הקהילתית מתהווה מדינמיקה של השפעות גומלין יותר מאשר מתכנון והסדרה, מקבלים את הקהילה כמרחב של מתח מפרה ופרדוקסים. טובת הפרט מתכתבת עם טובת הכלל. השונות, השיבוש וההפתעה חיים בשלום לצד האחידות, התכנון והסדירות. המחלוקת אינה נתפסת כאיום קיומי אלא כחלק טבעי מחיי הקהילה. אין כאן חתירה להסכמה או מאבק בין טובים לרעים, אלא נסיון מתמשך לאזן בין המרחב המשותף למקום לשונות. הגישה מעודדת כל אדם וקבוצה לפעול להשגת מטרותיהם תוך התאמה ואפילו מתוך אחריות לסביבתם.

בואו ננסה להתבונן על התפתחות גישת הקהילה כאקוסיסטם על ידי תאור התפתחויות במישור הפרקטי והתאורטי.

אביא כאן שלוש דוגמאות מיני רבות לגישות ושיטות המייצגות את גישה אקוסיטימית לפיתוח קהילתי. גישת ABCD, שיטות לעבודה עם קבוצות גדולות ושיטת Collective Impact.

ABCD (Asset-Based Community Development) היא גישה ושיטה לפיתוח קהילתי המבוססת על צמיחה מתוך הקיים. אנשי הקהילה והעובד הקהילתי מאתרים נסיון, יכולות, משאבים, ותשוקות הזמינים בקהילה, ובונים יחד את מה שמתאים להם. הקהילה מתארגנת סביב נושאים המניעים את חבריה לפעולה, יוצרת פעילות המשלבת יכולת עם מוטיבציה. הנחת העבודה היא כי תהליך קהילתי מתחיל בזיהוי ומימוש פוטנציאל וצועד ממנו אל הלא נודע המתהווה (Kretzmann & McKnight, 1993). דוגמא קלאסית ליישום גישה זו הוא תכנית 'בנק הזמן' המקיימת 'סחר חליפין' הדדי של יכולות ומשאבים בין אנשי הקהילה. ABCD היא גישה תהליכית, מתייחסת לקהילה כמרחב דינמי, מתמקדת בפיתוח משאבים ויחסי גומלין ובכך מייצגת היטב את גישת הקהילה כאקוסיסטם.

עדות נוספת להתפתחות הגישה החדשה היא התפתחותן המואצת של שיטות לעבודה עם קבוצות גדולות (Large Group Intervention). פיתוח הקהילה הקלאסי, עסק רבות בעבודה עם קבוצות קטנות בעלות מאפיין קריטי משותף. העבודה עם קבוצות גדולות, מאפשרת לקיים שיח רבים תכליתי בו משתתפים עשרות רבות ואף מאות משתתפים. שיח הרבים מעודד הטרוגניות רבה ככל האפשר, מקדם אינטראקציות בין אישיות והתארגנות עצמית ומוביל לתוצאות מפתיעות (Bunker & Alban 1997; Holman et al. 2006).

ייצוג בולט נוסף לגישת קהילה כאקוסיסטם, הוא מודל Collective Impact (Kania, & Kramer, 2011). קולקטיב אימפאקט מכוון ליצור השפעה חברתית משולבת, על בסיס אינטראקציה בין גורמים רבים. קניה וקרמר בדקו ומצאו חמישה מאפיינים המקדמים השגת שילוב מיטבי בין משתתפים מרובים: יצירת אג'נדה משותפת, מדידה משותפת, שילוביות בעשיה, שיפור קישוריות המידע וקיומו של מנגנון תמיכה וגיבוי משותף<sup>2</sup>. דוגמא לעשיה בגישת

---

<sup>2</sup> המונחים במקור: Common Agenda, Shared Measurement Systems, Mutually Reinforcing Activities, Continuous Communication, Backbone Support Organizations בחרתי להשתמש כאן במונחים עבריים.

הקולקטיב אימפקט היא המעבר של התכנית הלאומית לילדים בסיכון בישראל מגישה של שיתוף ושותפות לגישה של קולקטיב אימפקט (פסח-גלבוע, ש. ופסטה-שוברט, ע. 2015). שיטת קולקטיב אימפקט אינה מתמקדת בפרוייקטים או בשליטה אלא בהשפעה משולבת במרחב אקוסיסטם משותף.

### **תאוריית המורכבות - התשתית התיאורטית לגישת הקהילה כאקוסיסטם**

תאוריית המורכבות (Complexity Theory) משפיעה על הבנת תופעות במדעי הטבע, במדעים המדוייקים ובמדעי החברה. עיקר ענינה בחקר מצבים בהם מתקיימות השפעות גומלין מרובות ותכופות בין גורמים המסתגלים לשינויים בסביבה ובה בעת מחוללים שינוי לסביבתם (גליק, 1991; רוזי ויחזקאלי, 2007; בן יוסף, 2010; אלטמן, 2016; Stacy, 2012). תאוריית המורכבות הניבה, בעשורים האחרונים, הבנות והמשגות בתחומי עיסוק נרחבים, לדוגמא: במדעי החברה (Holman, 2010, 2015), במנהל עסקים (Scharmer & Kaufer, 2013; Gharajedaghi 2006), במנהל ציבורי (עפרון ויחזקאלי 2007, Bar-yam 2004) ובהתמודדות עם אסונות (Kreps & Drabek 1996). האקוסיסטם הקהילתי הוא 'מערכת מורכבת מסתגלת'. ב'מערכת מורכבת מסתגלת

' (CAS-Complex Adaptive System), מתקיימות השפעות גומלין רבות ותכופות בין 'סוכנים מסתגלים' (Adaptive Agents). לכל 'סוכן' אפשרות לבחור את מטרותיו ודרכי פעילותו, לאור הבנתו את המצב המשתנה. וכמובן שהפעולה שנקט משפיעה על טווח האפשרויות והבחירה של ה'סוכנים' האחרים במערכת. הבנת הדרכים בהן מתקיימות ומתפתחות מערכות מורכבות מסתגלות, פותחת מרחב לתובנות חדשות על העקרונות ופרקטיקות לפיתוח קהילתי. אציג זאת כאן שש תופעות המאפיינות מערכות מורכבות ואת המשמעות הפרקטית שלהן לגישת הקהילה כאקוסיסטם:

1. **מפגש עם התהוות - Engaging Emergence**
2. **קשרים ותקשורת**
3. **כאוס מסדר – רגישות לתנאי התחלה או 'אפקט הפרפר'**
4. **סדר מכאוס – התהוות דפוסים או 'העשירים מתעשרים'**
5. **עקרון הספירלה - תלות נתיב ותשואה עולה (path dependence, increase return)**

## 1. מפגש עם התהוות - Engaging Emergence

מאפיין מרכזי של מצבים מורכבים הוא הקושי בקישור בין סיבה לתוצאה. המשמעות היא שתופעות חברתיות יכולות 'לצוץ בהפתעה' לכאורה ללא סימנים מוקדמים. דוגמא מוצלחת לגישה המשכילה להתמודד עם התהוות היא גישת ה Agile לתכנות. העקרונות של גישת ה Agile שאובים מעולם התכנות אך מתאימים היטב לגישה קהילתית: "אנו חושפים דרכים טובות יותר לפיתוח תוכנה תוך עבודה ועזרה לאחרים. אלו הם ערכינו ועקרונותינו: - העדפת אנשים ויחסי גומלין על פני תהליכים וכלים; - העדפת תוכנה עובדת על פני תיעוד מפורט; - העדפת שיתוף פעולה עם הלקוחות על פני משא ומתן חוזי; - העדפת תגובה לשינויים על פני מעקב אחרי התוכנית" (נדלה מאתר <http://agilemanifesto.org> ב 15/10/16).

### מה לומדת מכאן גישת הקהילה כאקוסיסטם?

- ניסוי - תכנון בסביבה מורכבת דומה לתכנון ניסוי יותר מאשר לתכנית פעולה סדורה. במקום יעדים ברורים ואבני דרך, נצטרך להציב מטרה רחבה ולתכנן 'סדרת ניסויים', בדרך שתאפשר התאמה זריזה לשינויים המתהווים במהלך הביצוע.
- חשיבות החיכוך - בסביבה מורכבת אנו עוסקים בניהול הפתעות. לכן חשוב להיות בשטח, להיפגש עם המציאות מתוך סקרנות, להקשיב באופן עמוק, לזהות ולפעול עם דפוסים מתהווים (Holman, 2010).
- זריזות - בסביבה מורכבת, יש לתת לאנשי השטח חופש פעולה רחב ככל האפשר על מנת שיכלו להגיב בזמן למצבים משתנים.

## 2. קשרים ותקשורת

קהילה היא לא מה שקורה לאנשים היא מה שקורה ביניהם. ככל שהסביבה מורכבת יותר כך גדל הסיכוי לשיבוש. לכן דווקא הרחבת הפעילויות הקהילתיות עלולה ליצור אי הבנות, מתחים, וקצרים בתקשורת. לשם הדגמה, אם עמותה המחלקת סלי מזון לנצרכים במגזר החרדי מרחיבה פעילותה למגזר הערבי ולערי הפריפריה. היא נזקקת להתחבר לקהילות המקומיות, לגייס מתנדבים מקומיים ולהתאים את דרכי



פעילותה לסביבות השונות. מהלך זה ככל שישפר את התאמת הארגון לסביבות החיצוניות. יגדיל הקושי בתקשורת פנימית בין עובדי הארגון. כך נוצר פרדוקס בו הגדלת היקף פעילות והרחבת הפריסה עלולים לפגוע בתפקוד הארגון.

### מה לומדת מכאן גישת הקהילה כאקוסיסטם?

- עיצוב דפוסי התקשורת הם אבן הבניין היסודית לפיתוח קהילה.
- פיתוח קהילה אינו סך הפרוייקטים המתבצעים בה אלא הקשרים, דרכי התקשורת, הסיוע ההדדי והאכפתיות, בין אנשים וארגונים.

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

הכל הלך לפי התכנית, עבדתי עם קהילה בקיבוץ על בניית הסכמה בנושא שבמחלוקת, עברנו שלב אחרי שלב עד שנתגבשה הסכמה ותמיכה ציבורית. ברגע הקריטי החליטה הנהלת הקיבוץ לסגת, אי ההסכמות פרצו ביתר שאת והקהילה נגררה לשנים של מאבקים משפטיים, מתחים בין אישיים ופריצת כללי הקהילה. מה שנראה לכאורה פשוט וסדור הופך, ללא התראה מוקדמת לכאוטי. השיטה שעבדה במקרים אחרים לא הצליחה במקרה הזה. גם אד לורנץ הופתע למצוא כי מצבים פשוטים הופכים למורכבים הוא כינה זאת 'אפקט הפרפר', תכונה המאפיינת מערכות מורכבות באשר הן (גליק, 1991). בעבודה עם קהילה, לעולם אין שתי נקודות התחלה זהות. נסיון לשכפל במדויק הצלחה מקהילה לקהילה הוא מרשם בדוק לכשלון. הכשלון שלי בהליך בניית ההסכמות היה תוצאה של נסיון לשכפל הצלחה קודמת ללא תשומת לב מספקת לתנאי הפתיחה השונים במקרה זה.

### מה לומדת מכאן גישת הקהילה כאקוסיסטם?

- עבודה עם קהילה מחייבת רגישות מצבית מתמדת. בהנחה שאין שתי קהילות זהות, גם כשמדובר באותה תכנית, היישום יהיה שונה ממקום למקום. טוב יעשה העובד הקהילתי אם יכין מגוון יחיישנים קהילתיים ויהיה קשוב לאותות המתקבלים מהם.
- בכל מצב פשוט צפויים 'שיבושים' שיהפכו אותו למורכב וכאוטי. היכולת לפעול 'עם מה שיש', מקלה על העבודה.

#### 4. סדר מכאוס – התהוות דפוסים או 'העשירים מתעשרים'

מערכות מורכבות נוטות לפתח דפוסים. כך למשל בקהילות רבות יש תופעת 'זנב ארוך', קבוצה קטנה מאד של אנשים בעלי השפעה רחבה וקבוצה גדולה מאד של אנשים מעוטי השפעה. לאסלו ברבאשי (2003) מצא כי מצב בו למעטים יש הרבה ולהמון יש מעט מאד, הוא דפוס אופייני למערכות מורכבות. הכינוי הפופולרי לתופעה זו הוא 'העשירים מתעשרים'. החוקיות שגילה ברבאשי בהתהוות במערכות מורכבות מסתגלות, מבטאת שלוש תופעות:

- **התארגנות עצמית** – קשרים אינם צומחים באקראי. דפוסים מתפתחים ונשמרים במערכות מורכבות, גם ללא יד מכוונת, ללא תכנון וללא ניהול.

- **פרקטלים (Fractals)** – הדפוסים הנוצרים במערכות מורכבות מתאפיינים לעיתים בדמיון עצמי. לדוגמא: במבנה חברתי פטריארכלי שולטת דמות גברית במשפחה, בקהילה, ובמדינה. עקומת זנב ארוך יכולה לאפיין חלקים שונים בקהילה וגם את הקהילה כולה.

- **משוב חיובי** – סטיה מנתיב מתוכנן או קיים, הממשיכה להתגבר בכיוון ההתחלי. למוש: השימוש בוואטסאפ משנה הרגלי תקשורת בקהילה השינוי הקטן בהתחלה, צובר תאוצה ככל שאנשים רבים יותר מצרפים את חבריהם וכך נוצר דפוס תקשורת חדש. דוגמא נוספת היא כוחה של קבוצה קטנה לחולל שינוי מתרחב והולך בקהילה.

#### מה לומדת מכאן גישת קהילה כאקוסיסטם?

- **הצטרפות והובלה** - זיהוי הדפוסים הקיימים בקהילה, ועבודה עימם הוא אחד התנאים להצלחת פיתוח קהילתי.
- **לחולל התארגנות עצמית** – ככל שנשכיל לפתח שיטות המחוללות התארגנות עצמית כך תיטב עבודת פיתוח הקהילה בסביבה מורכבת. לדוגמא: שיטות 'שיח רבים תכליתי' כגון: **המרחב הפתוח**, אפקטיביות במיוחד בהנעת התארגנות עצמית (Holman et al. 2006).
- **שינוי פרקטלי** – הנעת שינוי קטן המכיל את כל הרכיבים של שינוי רחב, יכולה לחולל משוב חיובי ולשעתק עצמה בדפוס פרקטלי.

## סאות' לינקולן דנבר, קולורדו

מהלך השיקום של איזור דרום לינקולן (South Lincoln) בדנוור קולורדו מהווה מופת ליישום גישת הקהילה כאקוסיסטם. בשנת 2008 החליטה רשות הבינוי העירונית של דנוור (DHA) לשקם את 'דרום לינקולן' שהיה ידוע כאיזור עני מוזנח ומוקד עבריינות. את גישת ה'פינוי בינוי' הנדלניסטית החליפה גישה אקוסיסטמית הרואה בתושבים שותפים מלאים. מטרה הפרוייקט הוגדרה עם התושבים: "ליצור קהילה אנרגטית ומתקדמת, שאנשים בוחרים להיות בה ולהתנסות בסביבה מקיימת, שונות תרבותית, קירבה למרכז העיר ומגוון אפשרויות דיור. לחבר בין התכנון והביצוע כדי ליצור חיוניות כלכלית, סביבתית וחברתית". התהליך כלל בין היתר: מעורבות ממשלית – הפרוייקט בוצע ביוזמת העירייה ובתמיכת תכניות פדרליות. שותפות תושבים – בשנים 2009-2010 התקיימו למעלה מ 140 מפגשים קהילתיים וקבוצתיים, רוב חברי צוות ההיגוי מאנשי המקום, למעלה מ 550 המלצות נתקבלו מהקהילה. מעורבות החברה אזרחית – מדד LEED ND לפיתוח שכונה מקיימת שפותח על ידי המועצה האמריקאית לבנייה ירוקה (USGBC) שימש כבסיס לתכנון. מומחים – כלי לפיתוח שכונות בריאות "Healthy Development Measurement Tool" שפותח בסן פרנסיסקו שימש כבסיס לפיתוח התכנית. עסקים – כל התכנית נוהלה מתוך מחוייבות לתכנית עסקית ולפיתוח כלכלה מקומית. מדיה - קיייד ברנפילד מומחה לקיימות עירונית, פרסם במדיה מעקב מתמשך אחר הפרוייקט. כיום, 2017 חלק מרכזי של הפרוייקט בוצע תוך שילוב רכיבים חברתיים, סביבתיים וכלכליים, והשאר רוב האוכלוסיה המקורית באיזור.

### 5. עקרון הספירלה - תלות נתיב ותשואה עולה (path dependence, increase return)

יום אחד החלה להתפשט אופנה חדשה ברשת – רשתות חברתיות, או בשם המוכר יותר 'פייסבוק'. כשגוגל התעוררה להמציא רשת חברתית משלה, הייתה פייסבוק עמוק באפקט 'העשירים המתעשרים', מי שחיפש 'חברים' המשיך לחפש אותם בפייסבוק. תופעה זו נקראת 'תלות נתיב ותשואה עולה' זו אחת הדרכים בהן מתהווה סדר מכאוס. מקור הביטוי בתופעה כלכלית, כאשר שחקן מסוים משיג יתרון קטן במצב התחלתי יכול השוק להינעל על הפתרון שאותו הוא מציע, ואז הוא ישיג תשואה הולכת וגוברת עד להשגת

שליטה בשוק.

דוגמא מהתחום הקהילתי: עדנאן טראבשה, חיפש כל דרך לתת רגעים של נחת לבנות כבודות שמיעה מהכפר מרר, בו שימש כמנהל המרכז הקהילתי. חוג התפירה שעדנאן יזם היה הפעם הראשונה שהבנות קיבלו הזדמנות לצאת מן הבית, ובוודאי הפעם הראשונה שזכו לתמיכה ואמפתיה כקבוצה. לא עבר זמן רב והבנות החלו לתפור בובות לתיאטרון ומכאן קצרה הדרך עד שהקימו קבוצת תיאטרון בובות. התיאטרון הוציא אותן לא רק מהבית אלא גם להופעות בארץ ובעולם. הקבוצה זכתה בהכרה בינלאומית והפכה לגאוות הכפר. עדנאן לא נח על זרי ההצלחה, הוא הפך את הצלחתו לאבן דרך להעצמת קבוצות מודרות נוספות במרר ובמגזר הערבי בכלל. הסיפור על קבוצת הבנות עם מגבלת שמיעה מדגים היטב את יישומו של עקרון הספירלה, להתחיל במודל מוקטן עם סבירות גבוהה להצלחה, למנף את היתרון שנוצר להרחבת הפרוייקט ומשם לצבור יתרון יחסי ולמנף אותו להרחבת השפעה. עדנאן לא יצא לדרך עם תכנית מפורטת, הוא יצא עם תשוקה לחולל שינוי, נכונות להתחיל בקטן ולנצל הזדמנויות בהמשך.

מג וויטלי ודברה פרייז תארו שלושה שלבים לקידום ספירלי של יוזמה קהילתית, על פי תפיסת המורכבות: טוויית רשתות – יצירת רשתות יחסים בין אנשים, החולקים חזון דומה לגבי העתיד. קהילות של פרקטיקה – להתארגן כדי לחלוק ידע, לתמיכה הדדית ופעולה משותפת. מערכת השפעה – לפתח פתאום מתהווה מערכת השפעה חדשה בהיקף גדול יותר. (Wheatley & Frieze, 2006).

#### מה לומדת מכאן גישת קהילה כאקוסיסטם?

- עשייה קהילתית, מתחילה בקטן מקרוב, במפגש בין אישי ו**מתרחבת** משם עד שהשפעתה ניכרת בעולם.

- **תהיו מוכנים להיות מופתעים** – במעלה הדרך נפתחות אפשרויות חדשות.

#### השתתפות אזרחית בסטאוואנגר

סטאוואנגר (Stavanger) מזוהה יותר מכל כ'עיר הנפט' של נורבגיה. פרנסי העיר מקדמים גישה של 'אחריות משותפת לעתיד' על ידי השתתפות אזרחית בכל ההיבטים של ניהול העיר מתוך ראייה כוללת וארוכת טווח. העיר רואה עצמה מחוייבת לאפשר חיים מלאים מינקות ועד שיבה, לאפשר מפגש, לעודד קשרים חוצי סקטורים. הוקמו קבוצות עבודה משותפות לאזרחים אנשי ממשל ועסקים בתחומי: תכנון אורבני, שמירת טבע, תרבות הצריכה, בריאות ואורח חיים, הפחתת זיהום הים האוויר והמים ועוד. מן המודל של סטאוואנגר ניתן ללמוד כי לאימוץ נרחב של מדיניות השתתפות אזרחית יש השפעה כפולה. מצד אחד גיוס הכוחות והחלומות של התושבים להתוויית

מדיניות ודרכי פעולה תורמים לעיר. ומצד שני ההשתתפות הרחבה, כשלעצמה, מקדמת תרבות של קיימות המחלחלת אל חיי היומיום במשפחה ובקהילה.

## 6. גורמי משיכה – אגני משיכה

מחקרים על מערכות מורכבות מלמדים כי יש בהם כיוון תנועה מועדף. כפי שכח הכבידה משפיע על עצמים פיזיים כך השדה החברתי מושפע מגורמי משיכה. הסוכנים המסתגלים נמשכים לעבר גורם משיכה (Attractor) המשפיע על מרחב המכונה 'אגן משיכה' (Basin of Attraction). כך למשל בעיירה ותיקה הפכה קבוצת צעירים שהתארגנה כ'קהילה משימתית' למוקד משיכה לעשייה חברתית מגוונת, מהגיל הרך ועד טיפול בקשישים, מטיפול בנוער ועד שירותי רווחה. הקהילה המשימתית נהייתה כתובת למשקיעים מכל הסוגים והרחיבה את תחומי פעילותה. שיטת 'ניצול ההזדמנויות' ליצירה מתמדת של תחומי עיסוק חדשים הפכה את הקהילה ל'מוקד משיכה' ואת העיר ל'אגן המשיכה' שלו. בכל קהילה יש גורמי משיכה המשפיעים על פעילותה, לעיתים אלו קווי שבר נושנים של סכסוכים משפחתיים, לעיתים הילדים הם המוקד סביבו מתארגנת הקהילה ולעיתים מנהיגות מסויימת שמושכת את החוטים כולם.

### מה לומדת מכאן גישת קהילה כאקוסיסטם?

- זיהוי גורמי המשיכה בקהילה, חיוני לתכנון וביצוע פעילות.
- הנעת שינוי בקהילה, היא לעיתים יצירת 'מוקד משיכה' חדש

## לסיכום

הוצעה כאן אבחנה בין ארבע גישות לפיתוח קהילה: פונקציונלית, ביקורתית, אוטופיסטית והקהילה כאקוסיסטם. מעקב אחר התפתחות גישות ופרקטיקות קהילתיות במאה העשרים ואחת זיהה מפנה אותו כיננו: 'גישת הקהילה כאקוסיסטם' - גישת הרואה בקהילה מערכת מורכבת מסתגלת ולומדת על הדפוסים הנוצרים בה ועל הדרכים להתנהל בה, מתאוריית המורכבות. גישת הקהילה כאקוסיסטם פותחת שדה רחב למחקר ולפתוח. נדרשים מחקרים נוספים להבנת הדינמיקות הקהילתיות ולדרכים בהן פרקטיקות של אקוסיסטם מסייעות לשיפור תהליכים ותוצאות בעבודה קהילתית.

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 & Kellner-rogers, 1998; Wheatley, 2006; Wheatley & Frieze, ) (2010).

הרב יונתן זקס, הוגה דעות משפיע, כתב: " אחריות מוסרית אינה רק רעיון מופשט, היא צומחת מתוך יחסי פנים אל פנים. שבהם אנחנו רואים איך מעשינו משפיעים על חייו של הזולת ולומדים מה לעשות ומה לא לעשות" (2008). פיתוח קהילה לפי גישת האקוסיסטם, אינו רק תיקון עוולות או הגשמת חלומות, ואפילו לא מתן מענים לצרכי הקהילה, הוא היכולת להיפגש פנים אל פנים, להקשיב לעתיד המתהווה, לזרוע בקטן ולקוות לטוב, לפגוש מכשולים ולהמשיך, לראות איך המון נקודות מצטרפות לקו. ובעיקר, לדעת כי לאחר עבודה קשה, אומרים אנשי הקהילה, כן היה שם מישהו, אך למען האמת, עשינו הכל בעצמנו.

## מקורות

- אלטמן, א. (2016). **לחשוב מערכת גישות להבנה ולניהול של מערכות מורכבות**. תלאביב: משרד הביטחון
- אמיר, מ. (2001). **השיטור הקהילתי בישראל ובעולם – סקירת ספרות**, ירושלים: המשרד לבטחון פנים
- 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 מתישב" - 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: גבריאל, ת. רז-דרורי, ג. ואגוזי, י. (עורכים) 2015. **קיימות עירונית**, ירושלים: מכון ירושלים לחקר ישראל
- 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.
- גידנס, א. (2013). **סוציולוגיה, רעננה, האוניברסיטה הפתוחה**
- גימשי ד. (1999). **שיטור קהילתי בישראל ובעולם**. ירושלים: משטרת ישראל
- גליק, ג. (1991 [1987]). **כאוס מדע חדש נוצר**. ספריית מעריב, תל-אביב.
- דונחין, מ. (עורכת) (2005). **רשת ערים בריאות בישראל 1999-2005** ירושלים: המרכז לשלטון מקומי ורשת ערים בריאות בישראל.
- הלד, ד. (עורך). (2005). **מבוא לחשיבה חברתית כרך 7**, רעננה: האוניברסיטה הפתוחה.
- זקס, י. (2008). **לכבוד השוני – כיצד נוכל למנוע את התנגשות התרבויות**: ירושלים: טובי כהן, אודיה. 2015 **החוסן הקהילתי, פיתוח מזדי הערכה**. מחקר לשם קבלת תואר שלישי, בארשבע: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.

מכון ירושלים לחקר ישראל המשרד להגנת הסביבה. (2012). **תחזית קיימות לישראל 2030**

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.

עמוס, אורנה. 2011. **אקטיביזם ועבודה סוציאלית – שילוב מנצח** נדלה מתוך

<http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4010845,00.html>

עפרון, ר. ויחזקאלי, פ. (2007). **העולם איננו לינארי**, המכללה לבטחון לאומי צה"ל.

פסח-גלבוע, ש. ופסטה-שוברט, ע. (2015). "360 התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון: משותפות לקולקטיב אימפאקט – הישגים ואתגרים". בתוך: **עט השדה** 15 מרץ 2015. עמ' 110-123. ירושלים: גיוינט אשלים.

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

צ'רצ'ימן, א. וסדן א. (עורכות) 2003. **השתתפות הדרך שלך להשפיע**. תל אביב, הקיבוץ המאוחד

קלינטון-רודהאם, הילארי. (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

Aldrich, D. P. (2012). *Building Resilience: Social Capital In Post -Disaster Recovery*.

Chicago IL.: University of Chicago Press, and London.

Alinsky, S. D. (1971). *Rules for Radicals*. NY : Random house

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

*Community* 6(1) Winter 1995-6.



- Block, P. (2008). *Community: the structure of belonging*. SF: Berrett-Koehler
- Bourdieu, Pierre. 1986 "The forms of capital": 241-258 in: Richardson J.G ed. *The handbook of theory and research of the sociology of education*, NY: Greenwood press.
- Born, P. (2014). *Deepening Community: Finding Joy Together in Chaotic Times*, SF: Berrett & Koehler.
- Brueggemann, W. G. (1996). *The practice of macro social work*. Chicago, IL: Nelson Hall
- 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
- Coleman, James S. 1990. *Foundation of Social theory*, Cambridge MA: Belknap press of Harvard University
- Etzioni A. ed. (1998). *The Essential Communitarian Reader*. , Boston MA: Rowman & Littlefield
- 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, P. Devane, T. and Cady, S. (2006). *The Change Handbook*. SF: Berrett & Koehler.
- Holman, P. (2010). *Engaging Emergence*. SF: Berrett & Koehler
- Holman, P. (2015). "Complexity, Self-Organization and Emergence" In: Gervae, R. B. and Marshak, R. J. (eds.) (2015). *Dialogic Organization Development* SF: Berrett & Koehler
- Homan, M. S. (1999). *Promoting Community Change 2<sup>nd</sup> ed*. CA: Brooks/Cole

- Kania, J & Kramer, M. (2011). "Collective Impact" in: *Stanford Social Innovation Review*, 9(1), 36-41 retrieve from: [https://ssir.org/articles/entry/collective\\_impact](https://ssir.org/articles/entry/collective_impact)
- Kretzmann J. P.. & Mcknight J. L. (1993). *Bilding Community From Inside out*, ACTA , Chicago, IL.
- Nisbet, R. 1969. "The quest for community: A study in the Ethics of Order and Freedom". In: Eberly, D E. (ed). (2000). *The essential civil society reader*. NY: Rowman & littlefield.
- Owen, H. (1997) *Open Space Technology – A User's Guide, 2<sup>nd</sup> Ed*. SF: Berrett-Koehler,
- Patrick, R. Dooris, M. & Poland, B. (2016). Healthy Cities and the Transition movement: converging towards ecological well-being? *Glob Health Promot*. 2016 Mar; 23(1 Suppl): 90-3. Doi: 10.1177/1757975915595341
- Paxton, P. 2002. Social Capital and democracy: an interdependent relationship. in: *American sociological review* 67.2: 254-277 . ISSN: 0003-1224
- Putnam, Robert D. 2000. *Bowling Alone: The collapse and the revival of American community*. New York: Simon & Shouster.
- Putnam, R. D. & Feldstain, L. M. (2003). *Better together*. New York: Simon & Shouster. Center.
- Ramon, S. (2001). Defining 'community': Meanings and ideologies. In: G., Thornicroft & G., Szmukler (Eds.). *Textbook of community psychiatry*. Pp. 29 40. Oxford University Press.
- Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (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

- Stein, M. (1960). *The Eclipse of Community*. NY: Harper & Row
- Toennis, F. (1963[1887]). *Community and Society*. N.Y: Harper&Row  
 [המקור בגרמנית. Gemeinschaft und Gesellschaft 1887]
- W. K. Kellogg Foundation (2001). *W. K. Kellogg Foundation Logic Model Development Guide*
- Warren, Mark R. 2005. "Communities and Schools: A New View of Urban Education Reform", *Harvard Educational Review*, Summer 2005, vol. 75, No. 2, pp. 133 – 173
- 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, 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.
- 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. Lindstro"m, B. Geir Arild Espnes, G. A. (2017). *The Handbook of Salutogenesis*. Springer