

מעומק השבר לצמיחה: התערבות בקהילה לאחר אסון ותקופת חירום ממושכת

ענת סריג

1. הקדמה

תיאור המקרה שיובא כאן זה מתייחס להתערבות בקהילת נחל עוז לאחר מבצע "צוק איתן" והאירוע שבו נהרג דניאל טריגרמן, ילד בן ארבע וחצי, ביום 22.8.14, לקראת סוף המבצע. המאמר יעוצב כיומן שדה ובו אתייחס לקהילת הקיבוץ ולתהליך השיקום שעברה לאחר "צוק איתן" בעיקר במהלך חודש ספטמבר 2014 עד סוף שנת 2015. אתאר את העבודה המקצועית שעשה בקיבוץ מרכז החוסן של מועצה אזורית שער הנגב בתהליך ההתאוששות לאחר משבר ואובדן¹. בתיאור המקרה אתמקד במעגל הקהילתי הרחב, מתוך הפריזמה של ההתערבות המקצועית של מרכז החוסן עם הקהילה.

2. רקע

בשנת 2000, לאחר פרוץ האינתיפאדה השנייה, חל שינוי במצב הביטחוני באזור "עוטף עזה". לאחר הנסיגה מרצועת עזה ותהליך ההתנתקות בשנת 2005, החמיר המצב ובא לידי ביטוי בירי של טילי "קסאם", ופצצות מרגמה. במהלך תקופה זו עד היום התנהלו שלושה מבצעי לוחמה שהורגשו היטב בעורף באזור: "עופרת יצוקה" בדצמבר 2008, "עמוד ענן" בנובמבר 2012 ו"צוק איתן" במהלך קיץ 2014. מבצע "צוק איתן" היה הארוך מבין המבצעים ונמשך כחודשיים. ברקע היה ונתר איום המנהרות, שיצר מציאות חדשה עבור תושבי האזור.

קיבוץ נחל עוז נמצא סמוך מאוד לגבול. בתיו ושדותיו משיקים לרצועת עזה. זהו קיבוץ קטן יחסית המונה 86 משפחות חברים ו-400 נפש, כולל תושבים וילדים. מאפייני הקהילה הם משפחתיות וקשרים חמים, קיום מסורות חברתיות ותרבותיות ועזרה הדדית.

1. ההתערבות המתוארת במאמר הובלה במסגרת מרכז חוסן שער הנגב, המחלקה לשירותים חברתיים, מועצה אזורית שער הנגב, הקואליציה הישראלית לטראומה. שותפות בהתערבות: תהילה רביבו, מנהלת מרכז חוסן שער הנגב, וענבר שבח, עו"סת מרחבית במועצה האזורית שער הנגב. במקביל לתהליך זה היו התערבויות וסיוע של מרכז החוסן והמחלקה לשירותים חברתיים בסיוע ליחידים, משפחות, בעלי תפקידים, מערכת חינוך, קבוצות ילדים ועוד.

הקיבוץ, כמו רבים מהקיבוצים בתנועה הקיבוצית, עבר משבר כלכלי בשנות ה-90 ולאחריו מעבר לאורח חיים של קיבוץ מתחדש עקב הפרטה. בשנים האחרונות נראו סימנים של התאוששות כלכלית והתייצבות. לאורך כל הדרך, גם בתקופות הקושי והעזיבות הרבות, שררה בקיבוץ אווירה קהילתית שאופיינה בסולידריות ובתחושת שייכות גבוהה.

במהלך מבצע "צוק איתן" יצאו מהקיבוץ כל המשפחות עם ילדים עקב ירי בלתי פוסק של פצצות מרגמה וטילי "קסאם" והפעילות הצבאית שהייתה במקום. רוב המשפחות המבוגרות ללא ילדים צעירים נשארו במקום למרות המצב. חצר הקיבוץ התרוקנה מילדים ומרוב הצעירים, וברקע נשמעו קולות המלחמה.

בתקופת המבצע היו כמה הכרזות על הפסקת אש שבעקבותיהן חזרו חלק מהמשפחות לביתן מתוך אמונה וכמיהה לסיום המבצע לאחר תקופה ארוכה מאוד של ירי אינטנסיבי, אך הפסקת האש הופרה שוב ושוב. לקראת סוף אוגוסט, לאחר שחזרו משפחות עם ילדים לבתיהן עקב הכרזה נוספת על הפסקת אש, ביום שישי 14.8.22 אחר הצהריים פגעה פצצת מרגמה בבית משפחת טריגרמן, וילדם דניאל, בן ארבע וחצי, שלא הספיק להיכנס לממ"ד, נהרג.

הטרגדיה מצאה את קהילת נחל עוז במצב קשה ביותר. האוכלוסייה כולה הייתה לאחר כחודשיים של נדודים, חוסר יציבות ודאגה גדולה. תקופת הלחימה הותירה את תושבי הקיבוץ תשושים מאוד ושחוקים. נוסף על כך נוצר פער בין קבוצת הוותיקים, שרובם החליטו להישאר במקום, ובין המשפחות הצעירות, שיצאו ממנו.

האובדן הקשה, מותו של דניאל ז"ל, התרחש בקהילה שהייתה כבר במצב של התשה מתקופת הלחימה הארוכה ומהאירועים שהתרחשו, של התערערות מבני השגרה של התושבים והקהילה ושל העדר רצף נורמלי של חיים אישיים, משפחתיים וקהילתיים.

כשהסתיימה הלחימה פרץ משבר אמון גדול בהנהלת הקיבוץ. ההנהגה, הכוח וההובלה המשמעותיים היו בידי צוות צח"י (צוות חירום יישובי), שניהל את הקיבוץ ואת ההתמודדות עם מצב החירום. בתום המלחמה ועם החזרה לשגרה סיים צוות זה את תפקידו, והמערכת הניהולית התקשתה לשוב ולנהל את השגרה.

3. תהליך ההתערבות בקהילת נחל עוז - הנחות יסוד ופרקטיקה הליווי של מרכז החוסן

קיבוץ נחל עוז היה לאחר "צוק איתן" במצב קשה. הנהגת הקיבוץ התקשתה לתפקד, מנהל הקהילה עזב, משפחות רבות לא חזרו לקיבוץ וחלקן אף הודיעו על רצון לעזוב אותו. מתוך רצון לתת סיוע הגיעו כוחות רבים מחוץ לקהילה: בנים עוזבים, עיתונאים, פוליטיקאים, תנועות התיישבות, החברה למתנ"סים ועוד. לעתים היה נדמה שבקיבוץ יש יותר "מסייעים" מחברי קיבוץ. החברים עצמם קיימו באותה

תקופה שיח קשה של ייאוש, קושי וחוסר תקווה, אך במקביל התחילו התארגנות ועשייה במאמרו של נוריס ושות' (Norris et al., 2008) "חוסן" מתואר כמהירות שבה חומר או מערכת חוזרים לשיווי משקלם. כשמדובר במערכת אנושית-קהילתית, המשמעות של חוסן היא היכולת של הקהילה להתמודד עם הלם חיצוני, להשתקם ולהסתגל. במילים אחרות: היכולת של חברי הקהילה לבצע פעולות מכוונות, משותפות ומשמעותיות כדי לתקן את ההשפעה של משבר.

בספטמבר 2014, מיד אחרי "צוק איתן", נקראתי אני, כיועצת מלווה, למרכזי החוסן בעוטף עזה בשיתוף מחלקת הרווחה, להתערבות קהילתית בקיבוץ נחל עוז במטרה לתמוך את החזרת הקיבוץ לתפקוד. האירועים שקרו פגעו ביכולת העמידות של הקהילה, ושמנו לעצמנו כמטרה להביא את הקיבוץ להתאוששות ולהחזירו לתפקוד בכל הרמות.

מרכז החוסן במועצה אזורית שער הנגב הוא אחד מחמשת מרכזי החוסן בעוטף עזה, שהוקמו בהחלטת ממשלה ב-2006 ופועלים בהובלת משרד הבריאות ובניהול מקצועי של הקואליציה הישראלית לטראומה. מרכזי החוסן עוסקים בטיפול בפרטים הסובלים מחרדה ומקשיים על רקע ביטחוני, בפיתוח משאבי התמודדות, בהיערכות לחירום של הרשות ושל היישובים ובחוסן הקהילתי. במועצה אזורית שער הנגב מרכז החוסן עובד בממשק הדוק עם מחלקת הרווחה: לכל קיבוץ עו"סית מרחבית הנמצאת בקשר קבוע עם הקיבוץ בכל הרבדים.

הכניסה להתערבות הקהילתית נבעה מן האבחנה של העו"סית המרחבית בצורך לסייע ברובד הקהילתי ועקב פנייתה של הנהלת הקיבוץ בבקשת סיוע חברתי וקהילתי. התערבות זו התרחשה במקביל להתערבויות נוספות שנעשו בקיבוץ דרך מרכז החוסן ומחלקת הרווחה בעבודה עם יחידים, משפחות, ילדים וקהלי יעד נוספים.

3.1 הנחות היסוד להתערבות בקהילת נחל עוז

בחלק זה אציג את הנחות היסוד שהובילו אותנו כצוות מלווה ממרכז החוסן לעבודה עם הקהילה. לצד כל עיקרון אציג את מאפייניו ואת הרציונל העומד בבסיסו.

א. מתן מקום לאבל ולמשבר: יש מקום וצורך לתת מקום קהילתי לעיבוד האבל ולהתייחסות לאובדן. הקהילה עברה אירועים קשים בחודשי "צוק איתן". לפי פסטור (Pastor, 2004, בתוך: Possick, Shapira & Shalman, 2017) טראומה קולקטיבית נוצרת כאשר קיימת בקבוצה תחושת שייכות לקולקטיב, כגון מדינה, אזור, קהילה, קבוצה אתנית או קבוצה דתית. טראומה קולקטיבית נצרכת בזיכרון המשותף הקהילתי ויש לה השפעה על הזהות העתידית של הקולקטיב ועל מרקם הקהילה בכמה רמות: במערכת האמונות המשותפת, בדימוי העצמי של הקהילה ובשליטה ברגשות וביצרים של חבריה.

ב. הזמנה ליצירת נרטיב מחדש: לניהול שיח האינטימי בקהילה יש פרק זמן קצר שבו יש מוכנות לדבר על מה שקרה, להתכנס ולשבת יחד, כאשר הכול עוד טרי ומאוד כואב. אחד המושגים המרכזיים בגישה הנרטיבית הוא "סוכנות" או "הנעה אישית" (personal agency). לכל אדם יש השפעה על חייו שלו והשפעה - גם אם מזערית - על העולם. תחושה זו, הנפגעת קשות עקב טראומה, משוחררת באמצעות ההמשגה והחוויה מחדש של ידע, מיומנויות והכוונות של האדם. שחזור זה מהווה תרופת נגד למסקנות המשתקות של תפיסת העצמי כ"פסיבי" ו"פגום", לתחושת הריקנות וחוסר הטעם בחיים, שהן חלק מההשפעות ארוכות הטווח של טראומה. הקהילה יודעת מי היא ויודעת לשמור את זהותה. מסיבה זו, ברגעים של שבר וסערת נפש, חשוב לקיים שיח וליצור נרטיב מחדש לזהות האדם והקהילה. תהליך שחזור זה הוא **תרופת נגד** להתפרקות הזהות ו/או לתפיסת זהות העצמי (האישית או הקהילתית) כאובדת, נגמרת או פסיבית (White, 2007). כך, בתהליך ממושך, שאלה הקהילה את עצמה שאלות שעסקו בעבר (כוחות הקהילה ולצד הטראומה והמשבר) ובהווה (ההתמודדות), אך היו מכוונות לעתיד, לציר הקהילתי של נחל עוז כקהילה שיש בה ערכים של סולידריות ושייכות.

ג. מיצוב מחדש של גרעין הקהילה ויצירת יציבות וסדר יום: אחרי המשבר והאובדן הייתה בקהילה תחושה של כאוס. תושבים רבים חשו כי אין הנהגה ברורה; יש דמויות רבות הנמצאות בשטח אבל לא ברור מי מוביל. מסיבה זו, במסגרת ההתערבות הוחלט בשיתוף הצוות החברתי שהוקם, כי יש צורך לעשות סדר עדיפויות בעשייה ובכוחות הרבים שנכנסים ומתערבים מתוך רצון לעזור.

ד. הנגשת מעגלי התמיכה המקצועיים: עיקרון נוסף שהיה חשוב לנו ליישם בליווי הקהילה היה להעביר לכלל התושבים את התחושה כי הם לא לבד, וכי נציגי המועצה האזורית ומרכז החוסן נכחים שם בעבורם הן כקהילה והן כפרטים. במקביל לתהליך ההתערבות הקהילתי ניתנה האפשרות לכל אנשי הקיבוץ להיפגש ולהיעזר באיש מקצוע לא רק למטרה טיפולית אלא גם לשיחות חד-פעמיות לתמיכה ולהקשבה.

ה. התאמת פרקטיקת ההתערבות למאפייני כוחות הקהילה: חשוב לייצר רצף של עשייה חברתית וקהילתית המתאימה לקיבוץ נחל עוז, שהוא קיבוץ משפחתי וקהילתי מאוד עם מסורות של "יחד". חוסר האונים אינו בריא לקהילה וחשוב למצוא את המשמעות שיהוו כוח התנגדות לאין-האונים. משימות אידאולוגיות המתאימות למשאבי החוסן של הקהילה יכולות להוות חלק מהמרפא של הקהילה. משימות אידאולוגיות מהוות מרפא גם משום הגיבוש ותחושת הסולידריות סביבן. על פי נימיר (Neimeyer, 2001, בתוך: Possick, Shapira & Shalman, 2017), זהו מנגנון התמודדות משותף חזק היכול להוות גם סוג של צמיחה פוסט-טראומטית.

ו. חזרה לתפקוד וחוללות עצמית בתחום הארגוני-ניהולי: החזרת הכוחות והמנגנונים של הקיבוץ לתפקוד יחד עם האמונה ביכולתם. בן נשר (2009), במאמרו על חוסן היהלום, מדבר על שישה מרכיבים המייצרים חוסן. כל אחד מששת רכיבי המודל נבנה מיסודות שונים ומפעילויות ארגוניות שתוצאותיהן מביאות לתוצרים: מודעות,

מיקוד שליטה פנימי, חוללות עצמית (אמונה ביכולת), לכידות ומחויבות, היוצרים במשותף חוסן תפקודי הנדרש לארגון.

ז. ממד הזמן ואורך ההתאוששות: לאור עומק השבר אחרי "צוק איתן" היה ברור כי ההתערבות תיעשה בשלבים שונים של אינטנסיביות: בחודשים הראשונים באינטנסיביות גבוהה ולאט-לאט להפחית ולהחזיר את כל מנגנוני ההובלה והשליטה לכוחות המקומיים.

המטב של הקהילה השתנה לאורך הזמן. אם בתחילה היה רצון רב להתכנס כדי לדבר על מה שהיה, לאחר כחודשיים-שלושה עלה רצון להתכנס לשם עשייה חברתית ותרבותית. הערכנו כי ההתערבות תארך כשנה ונערכנו לכך. חשיבות ממד הזמן הייתה גם בשדר כלפי חברי הצוות ואנשי הקהילה באמירה כי התאוששות היא תהליך וכי חשוב להיות סבלניים וקשובים לשלביו השונים, שאינם עוברים על הקהילה כמקשה אחת.

ח. השבת הרצף התפקודי: ההבנה כי יש צורך וחיוניות להשיב לקיבוץ רצפים של תפקוד ואת שגרת ההתנהלות והניהול. על פי עומר ואלון (1994), קיימים כמה רצפים חשובים בחיי האדם והקהילה - רציפות תפקוד, רציפות חברתית, היסטורית וקוגניטיבית. כל אלו נפגעו בקיבוץ נחל עוז.

ט. חשיבות השיח בתקופת ההתאוששות הראשונה: עצם קיומו של השיח הוא כוח בעבור הקהילה וקיומו באווירה מכבדת ומכילה מחזיר לה את האמון בעצמה.

3.2 תיאור פרקטיקת ההתערבות בקהילה

ספטמבר 2014: נקודת שינוי ראשונה - מתאספים יחד

באמצע ספטמבר 2014 הזמנו את כל הקהילה למפגש ראשוני בהנחיה משותפת שלי ושל תהילה רביבו, מנהלת מרכז החוסן, וענבר שבת, העו"סית של הקיבוץ, שאליו הגיע קהל גדול של כ-80 משתתפים מכל הגילאים. נראה היה כי רוב אנשי נחל עוז רק חיכו להזמנה זו. חילקנו את המפגש לשני חלקים; בחלק הראשון עבדנו עם כרטיסיות בקבוצות קטנות של כארבעה משתתפים כדלהלן:

1. חוויה משמעותית שעברתי ב"צוק איתן".
2. מי/מה נתן לי כוח לתפקד?
3. משהו חדש שלמדתי על עצמי/משפחתי/קהילתי.
4. החלטה משמעותית שקיבלתי בזמן המבצע.
5. איך מה שקרה השפיע על הקהילה שלי בעיניי?
6. כיצד התמודדתי עם כעס/עצב/תסכול?
7. שיחה משמעותית שהייתה לי עם אנשים מהקהילה.
8. על מה אני יכולה/ה להודות ולמי?

היה לנו חשוב לייצר שיח אינטימי, לאפשר לקהילה לבנות נרטיב חדש ולתת לה תמיכה וכוונה. בשיחות שיתפו המשפחות הצעירות שהיו מחוץ לקיבוץ בתקופה

הארוכה שבה נדדו עם ילדיהן ברחבי הארץ, בקושי "להחזיק" את המשפחה ואת הילדים, בגעגועים הביתה, בדאגה לבני משפחתם וגם באחוזה שנוצרה ביניהם. הנשארים, רובם ותיקים, שיתפו את הצעירים בקושי לחיות ב"קיבוץ הרפאים" לאורך התקופה, בירי הבלתי-פוסק וגם בתחושת האחוזה שהייתה.

זו הייתה הפעם הראשונה שבה שתי הקבוצות - המשפחות הצעירות שעזבו והוותיקים שנשארו - ישבו יחד וסיפרו את סיפורם המשותף. המשתתפים חלקו בקושי, דיברו על מקומות החיבור והתגבשו מחדש כקהילה אחת לאחר השסע בין שתי הקבוצות.

החלק השני התקיים במליאת כלל המשתתפים ובו התנהל דיון סביב הנקודות האלו:

1. מה למדנו על היכולות ועל הכוחות שלנו כקהילה?

2. מהי "נחל עוז" בשבילי?

3. איזו מתנה הייתי רוצה להעניק לקהילה?

בדיון זה עלתה המצוקה שנבעה מהזמן הממושך של הלחימה ומהקשיים של התקופה. דובר בצורך בקבלת עזרה מבחוץ. המשתתפים אמרו זאת במילים מאוד ברורות: "עזרו לנו להתמודד עם התחושה של חוסר אונים במצב מתמשך שאין לנו יכולת לשלוט בו". סוגיה נוספת שעלתה עסקה בהתמודדות עם האובדן ועם תחושת השבריריות, האבל על הילד דניאל, על המשפחות שעזבו את הקיבוץ, על התקופה הקשה שעברו, על הקושי הרב להכיל ולשאת את המצב, על הקושי לחיות במקום, על תחושת חוסר אחריות לגדל ילדים במקום מסוכן כל כך מבחינה פיזית ונפשית ועל החששות מההמשך: "אם יהיה עוד פעם [מבצע, לחימה, הפגזות] לא נשרוד את זה". לצד זה עלו גם דברים של חוסן ועוצמה, כגון: "אנחנו כאן נושמים ובוועטים", "עצם זה שאנחנו יכולים לשבת כך ולדבר זה מעיד עלינו", "אנחנו קיבוץ עם חוסן".

למעשה עלו בדיון שתי גישות התמודדות שונות; הראשונה עלתה בקולות שאמרו "קדימה, להתגבר", "לחשוב עם הפנים קדימה", והשנייה עלתה בקולות שביקשו להנכיח את הקושי, את הכאב ואת החששות. מגוון קולות זה הוביל לדיון בשאלות: מה יעזור לצאת מהמצב הזה? כיצד ניתן לשפר את האווירה? מהיכן נשאב כוחות לאופטימיות ולהמשכיות? כל הקולות הוכלו במליאה. השיח היה מכבד, שקט ובלא התפרצויות או הרמת הקול בתקופה זו, במקביל למפגש, הייתה פעילות רבה בנחל עוז. בני הקיבוץ שאינם חיים בקיבוץ היו מעורבים, וכן פעילי התנועה הקיבוצית, החברה למתנ"סים, פוליטיקאים, אנשי תקשורת ועוד. גם מתוך הקיבוץ התחילה תנועה של עשייה פנימית ודחיפה, במיוחד להבאת צעירים לקיבוץ ולעשייה חברתית ותרבותית מקרבת. חלק מהעשייה נעשה עם דחיפה חזקה מאוד מתוך הקיבוץ ואנשיו והייתה גם מוכנות והיענות מבחוץ לסייע (משרדי ממשלה ואחרים), ובתוך פרק זמן קצר מאוד התחילו כמה פרויקטים גדולים. השבר היה מלווה בהרבה אדרגלן מבפנים ובמוכנות מבחוץ לסייע, וכוחות אלו יצרו חלון הזדמנויות.

אוקטובר 2014: הקמת צוות פנים-קהילתי להתאוששות חברתית

לקראת אוקטובר 2014 הקמנו צוות חברתי של אנשי הקיבוץ שמטרתו הייתה לעסוק בהתאוששות החברתית של הקיבוץ. לראש הצוות נבחרה מי שהובילה את התחום החברתי בתקופת "צוק איתן" והיא גייסה סביבה קבוצת אנשים. במפגש הראשון של הצוות ניתחנו יחד את המצב, ובמיוחד את תחושת הכאוס ששררה עקב היעדר הנהגה מסודרת לקיבוץ ופעילות רבה של פרויקטים וגורמים מבחוץ. יחד הגדרנו את הצורך "לעשות סדר", לחזור לשליטה ולהובלה של התהליכים השונים. מיפינו את כלל הפרויקטים ואת התהליכים המתרחשים על ידי הגורמים השונים שהיו בחצר הקיבוץ, וקבענו להיפגש שוב עם הקהילה כדי להציג את הצוות החברתי ולהחזיר את תחושת הביטחון הפנימית וההובלה ולתת שוב מקום לשיח משותף. התחושה הייתה שעדיין יש צורך להיפגש ולדבר.

הלבטים המקצועיים לפני כל פגישה היו גדולים: איך לגשת, מה לשאול, מהן המתודות המתאימות? האם האנשים יבואו?

מנובמבר 2014 עד ינואר 2015: יצירת חזון מחודש לקהילה - עם הפנים לעתיד

באמצע נובמבר 2014 הזמנו שוב את הקהילה לשיח רחב, הפעם עם הצוות להתאוששות חברתית. ההזמנה הייתה מלווה בחששות ובלבטים מצדנו, כמרכז החוסן, ומצד צוות ההתאוששות החברתית. תהינו האם עדיין קבוצה גדולה כל כך של אנשי הקיבוץ תבוא לשיח חברתי. האם נותרו כוחות לנהל שיח גדול על הנושאים המורכבים והקשים שהקהילה עוברת?

הגענו לקיבוץ בערב בגשם שוטף. נכנסנו למועדון בתחושה שאף אחד לא יבוא בערב כל כך סוער, ולאט-לאט התחיל שוב המועדון להתמלא. הפעם החלטנו מראש במועד לכוון את השיח למחשבות הלאה, למחשבות משותפות על אופן ההתמודדות עם המצב. המטרות שהוגדרו למפגש היו: יצירת מרחב של שיתוף קהילתי שיהווה מקור והשראה לפעילות הקהילתית בהמשך והצגת התכנית הקהילתית והצוות החברתי.

עבדנו בשתי קבוצות גדולות. קבוצה אחת עסקה בקשרים בין האנשים, מה מאפיין אותם באותה תקופה ואיך הם רוצים לראות את הקשרים ביניהם, והקבוצה השנייה עסקה בהשפעת המצב הביטחוני על הקהילה ובדרכי הפעולה שבהן כדאי לפעול כקהילה הנמצאת סמוך לגבול ונתונה באיום מתמשך.

מיד לאחר המפגש התחלנו לעבוד במרץ עם הצוות להתאוששות חברתית, ובסוף ינואר נפגשנו ליום שלם של סדנה לבניית תכנית חברתית רב-שנתית לקיבוץ. במפגש נכחו חברי הצוות החברתי והנהלת הקיבוץ. לאורך כל הדין היה מובן שאין זו קהילה רגילה במצב רגיל, אלא שאנחנו עוסקים בקהילה שיוצאת ממשבר וממשיכה לחיות תחת האיום של הגבול הסמוך. באותו היום הצטרפה מנהלת הקהילה החדשה של הקיבוץ. הצטרפותה סימלה גם את המשך החזרת הניהול

וההובלה. באותו יום ארוך של עבודה נוצר גם החיבור לתכנית הכלכלית של נחל עוז, ובסופו הייתה תשתית לתכנית רב-שנתית לנחל עוז שזה היה חזונה:

קהילת נחל עוז פורחת וירוקה, עם שורשים עמוקים, בסיס יציב ורחב, שואפת גבוה, נמצאת בגדילה, בצמיחה ובהתפתחות מתמדת. מקום בו מקשיבים, מבינים, לומדים ויוזמים. הבית שלנו, שבו אנחנו עושים את הציונות החילונית. גן עדן חברתי של חברות, אהבה, סבלנות, פרגון וקבלה ללא גבול.

פברואר 2015: מהובלת התערבות חיצונית להובלה פנים-קהילתית.

המפגש שתואר היה צומת של תהליך ההתערבות. לאחר כחודש הציגו המנהלת החדשה וצוותי העבודה החברתיים והכלכליים בפני הציבור תכנית חברתית-כלכלית. אנחנו, אנשי המקצוע המתערבים, היינו כבר ברקע של הפעילות עם הקהילה - נוכחים אך לא מובילים. האחריות חזרה להובלה הפנימית של הקיבוץ, של חבריו ומנהליו. התכנית אושרה ברוב קולות על ידי כלל חברי הקיבוץ.

לאורך שנת 2015 ליוונו מקצועית את הצוות החברתי והנהלת הקיבוץ ואת עבודתם. ליווי שבהתחלה היה צמוד ואחר כך הצטמצם, ועד היום מתייחס בעיקר לצמתים של התלבטות או קונפליקט.

כעבור שנה: לקום על הרגליים - התמודדות לאורך זמן ויעדים קהילתיים להמשך הדרך

במהלך השנה שאחרי "צוק איתן" בדקנו אם קיים צורך להתאסף שוב ולדבר וראינו שלא היה רצון לכך. הבנו שהיה מומנטום לדיבור הכואב, המכיל, הרגשי שהיה מיד אחרי "צוק איתן", וכעת הקהילה כולה נמצאת "עם הפנים קדימה" במקום של התאוששות, צמיחה וגדילה.

כמה נושאים עלו לסדר היום של הקיבוץ ונמצאים עד היום בפיתוח וביישום:

- בניית מרחב צעיר שיש בו קבוצות צעירים ברצף גילאים הבאות לגור ולחיות בקיבוץ: תלמידי תיכון ("מקובצת"), מכינה ("מיתרים לכיש"), חיילים משוחררים ("שומר חדש"), סטודנטים ובני הקיבוץ הצעירים.
- בניית "פעילות" - מרכז לילדים ולהורים המביא אנשים מהסביבה לחוגים, להדרכות הורים ולפעילות לילדים; מרכז תרבות של הקיבוץ המהווה מנוע צמיחה תרבותי ומייצר פעילות לכל הגילאים באופן שוטף ומעורר השראה.
- פרויקט מרכז תרבות המוביל תכנית "מפגשים כמנועי צמיחה" והפך לחלק אינטגרלי מתכנית התרבות והפנאי.

וכיום: ימים של צמיחה מחודשת

כיום, יותר משנתיים וחצי לאחר "צוק איתן", קיבוץ נחל עוז נמצא במצב של תפקוד איתן. יש בו הנהלה יציבה, בעלי תפקידים, פעילות חברתית וקהילתית עשירה ופרויקטים הממשיכים לפעול.

לקיבוץ הצטרפו כ-20 משפחות חדשות הנמצאות בתהליכי קליטה. בדצמבר 2016 יצא הקיבוץ כולו לסוף שבוע משותף לחיזוק הקהילה והקשרים בתוכה בתכנית שהוא עצמו בנה. גם הפיתוח הפיזי ושיקום התשתיות הוותיקות מפיח תקווה, ובמיוחד בניית גן ממוגן חדש, מועדונית ממוגנת לילדי א'-ו' שהקמתה תחל בימים אלה ובניית בתי המשפחות החדשות (5 הושלמו ו-12 בתהליך בבנייה).

המשימה העיקרית של הקיבוץ היא הבאת משפחות שיבנו את ביתן בקיבוץ ויצטרפו כחברים בו. אין זו משימה פשוטה אבל היא קורית, בקצב שבמידה רבה מתאים לאופיו של הקיבוץ. הקהילה מחפשת לשורותיה אנשים מיוחדים המוכנים לגור ליד הגבול ולהיות מעורבים בחיי קהילה.

4. דיון, תובנות וסיכום

אני עוסקת שנים רבות בעבודה עם קהילות. התייצבתי בפני קהילות וצוותים במצבים שונים ומגוונים. העבודה בקיבוץ נחל עוז הייתה שונה. הפנייה ימינה בצומת סעד מעוררת תמיד אדרנלין גבוה הקשור בנוף פסטורלי - קיבוץ ומדשאות עם בתי עזה ברקע - ובמפגש עם אנשים מיוחדים שמצד אחד מקבלים אותי בחיבוק גדול ומצד אחר בדרישה ובציפייה שאבין אותם ואגע נכון בצורכיהם.

המפגש עם קהילת נחל עוז שהנחיתי מיד לאחר "צוק איתן" היה המפגש העוצמתי ביותר שחוויתי כאשר מקצוע בעבודה עם קהילות. להוביל ערב שלם שבו יושבת קבוצה גדולה של אנשים במקום של כאב צער וכעס ולסייע להם להכיל את הכאב ולהתחיל להביט על העתיד ולטפח תקוות חדשות, הייתה חוויה ייחודית במינה; מה לומר? מה לא לומר? מתי להתקדם? לאן להתקדם? כל אלו מחשבות שהציפו אותי כמנחה. קשה מאוד למדוד בתוך התערבות מעין זו מה הייתה השפעת החלק של ההתערבות של מרכז החוסן על היציאה מהמשבר. אין ספק שכאשר מדובר בקהילה, קיימים משתנים רבים המשפיעים על היציאה מהמשבר: כוחות פנימיים שהניעו את היציאה ממנו, כוחות נוספים שפעלו מבחוץ, השיקום הפיזי של הקיבוץ על ידי מוסדות המדינה, הניהול החדש שהביא סדר ועבודה מאורגנת ועוד.

עולה שאלה נוספת על העתיד: במציאות כמו זו שלנו בישראל, אין זה דמיוני להאמין שמצבי לחימה נוספים עוד יבואו, למרבה הצער. כמה זמן תצליח הקהילה לשמור על הישגי תהליך ההתאוששות?

יש משמעות רבה להתערבות שעשינו ברמת הקהילה, וניתן להצביע בבירור על כמה חלקים של ההתערבות שנתנו תוצאות חשובות. אפשר לומר בזהירות שנחל עוז של היום נמצאת במצב טוב יותר מאשר לפני מבצע "צוק איתן".

להלן השפעות ההתערבות:

1. מיד עם סיומו של "צוק איתן" נכנסה הקהילה לסחרור של עשייה. חשוב מאוד לחזור לעשייה לאחר תקופה קשה של טראומה וחוסר אונים, אך העשייה

שאליה נכנסו הייתה אינטנסיבית מאוד וכאוטית. לקבוצה מסוימת של אנשים התאימה העשייה, אך הייתה עדיין קבוצה גדולה ומשמעותית שנזקקה לעבד את מה שקרה ולשהות בתחושות ובמחשבות על מה שעברו ועוברים. המפגשים שערכנו עם כלל הקהילה נתנו הזדמנות לספר ולשתף וגם להתחיל לבנות את ההמשך, את הבריאה המחודשת, לחבר בין חלקי הקהילה ולהתארגן ליציאה מהקושי ומהמצוקה. קיומם של המפגשים בחלל אחד בשיח שבו נמצאים רוב אנשי הקהילה באווירה מכילה נתן עוצמה לקהילה ואמונה בכוחותיה וביכולתה להתאושש. באחד המפגשים אמר זאת תושב חדש בקיבוץ שהוא רוצה להשתייך לקהילה שיודעת להתאסף ולדבר כך.

2. בניית הצוות הפנים-קהילתי להתאוששות חברתית, שאליו הצטרף אחר כך צוות כלכלי, יצרה תהליך של בניית סדר מחודש שהוגדר כתכנית של יציאה מהמשבר. הצוות החברתי היה יכול להבין את הצורך של חלק מהאוכלוסייה לעיבוד ולשהייה בתחושות האבל וגם לדעת מתי רצוי לנוע מהמקום הזה. תהליך התכנון התייחס בכובד ראש להתאמה למצב שבו נמצאת הקהילה. התכנון אפשר גם להנהלת הקיבוץ ולמנהלת הקהילה החדשה להתחיל לאסוף את השברים ולעבוד. תחושת הביטחון חזרה לקהילה. יש מי שמנהל, יש ידע על מה לנהל ויש הסכמה רחבה של הקהילה לתכנית הרב-שנתית. עד היום קבוצת האנשים שהשתתפו בצוות החברתי הם הקבוצה המובילה והפעילה בקיבוץ.

3. נבנה צוות מנהל שלקח את המושכות והנהלה ציבורית שיש כלפיה אמון. עד היום אני מלווה את המנהלים ואת ההנהלה בתהליכים מתוך הבנה שבעלי תפקידים נמצאים בלחץ וטיפול באוכלוסייה שעברה משבר ונמצאת באיום מתמיד בשל סמיכותו של הגבול.

4. קיימת עשייה רבה בתחום החברתי והתרבותי. העשייה מובלת על ידי כוחות של פעילים מאנשי הקיבוץ אך מנהלת דרך תכנית עבודה ותקציב מסודר.

5. העשייה נמשכה בשליטה ניהולית והתכניות הרבות נכנסו לתהליכים מסודרים. מרכז החוסן, המחלקה לשירותים חברתיים והמועצה האזורית שער הנגב ממשיכים להיות מעורבים ולסייע בעשייה בנחל עוז בכל הרמות, אך הניהול וההובלה הם של הקיבוץ.

קיבוץ נחל עוז הוא קיבוץ מיוחד, במיקומו אך גם באופיו הקהילתי. כל מי שעובד עם קהילה זו מכניס אותה ללבו. וכך גם אני.

מקורות

- בן נשר, א' (2009). אנשים, משאבי אנוש בארגונים. עתון העמותה הישראלית לניהול, פיתוח וחקר משאבי אנוש, 2: 25-27.
- עומר ח', ואלון, נ' (1994). עקרון הרציפות: גישה מאוחדת לאסון ולטראומה. פסיכולוגיה, ד(1-2): 2-28.
- Neimeyer, A. (ed.) (2001). *Meaning Construction and the Experience of Loss*. Washington, D.C: American Psychological Association.
- Norris, F. H., Stevens, P. S., Pfefferbaum, B. P., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *The American Journal of Community Psychology, 41*: 127-150.
- Pastor, L. H. (2004). Culture as casualty: Examining the causes and consequences of collective trauma. *Psychiatric Annals, 34*: 616-622.
- Possick, H., Shapira, M., & Shalman, V. (2017). Complex collective trauma following a terror attack in a small community: A systemic analysis of community voices and psycho-social interventions. *Journal of Loss and Trauma, 57*: 1-16.
- White, M. (2007). *Maps of Narrative Practice*. W.W. Norton.