

התחקות אחר מודל הפעולה של המתערכים החברתיים בישובי צפון השומרון לקראת ההתנתקות בצפון השומרון באוגוסט 2005

מאת: דר' יובל דרור – מנהל המחקר

עוזרי מחקר:

משה אופנהיים

עמיעד טאובר

המחקר נתמך חלקית מתקציבי הקואליציה לטראומה

פברואר 2011

תמצית מנהלים

באוגוסט 2005 עזבה מדינת ישראל את רצועת עזה וכמה ישובים בצפון השומרון . במסגרת זו בוצע פינוי של התושבים הישראלים ונכסיהם ממקומות אלו . מהלך זה לווה במאבקים פוליטיים ואידיאולוגיים אשר שיקפו מחלוקות יסוד המפצלות את החברה הישראלית עד כתיבת שורות אלו . עבור חלק ממתיושבי צפון השומרון הייתה זו התנפצות חלום, שיברו של חזון אידיאולוגי וחווית גירוש מביתם. מכאן ואילך נאלצו העקורים לרקום מחדש את מעגלי חייהם. תהליך העקירה והשיקום של אנשי גוש קטיף וצפון השומרון נוגע עד היום ברמת הפרטים, המשפחות, הקהילות והחברה הישראלית כולה.

מטרת הפעילות המחקרית הנוכחית הינה לספק תשתית מקצועית לדיון אקדמי ומקצועי על היבטים של תהליך ההתערבות שהם בעלי השלכות לפעילות עתידית של מתערבים חברתיים. תוצרי המחקר מיועדים לשמש אנשי מקצוע ומנהיגים לצורך העמקת הידע בסוגיות שונות הקשורות לאפקטיביות הפעילות החברתית - פסיכולוגית - בעבר ובעתיד.

מחקר זה מבוסס על תהליך תיעוד בדיעבד של פעולות המתערבים החברתיים במסגרת תהליך ההתנתקות בצפון השומרון שבו פונו ארבעה ישובים. בתהליך של מחקר איכותני תועדו האירועים המרכזיים שהתרחשו בשנים 2004-2005 בארבעת הישובים, גנים, כדים, חומש ושא-נור והמועצה האזורית שומרון באמצעות ראיון אנשי מפתח בכל אחד מהישובים וניתוח טקסטים שנכתבו לאורך התקופה. לאור סיפורי הישובים נלמדה גם גישת ההתערבות שפותחה במועצה האזורית בתקופה שקדמה להתנתקות ואשר התבססה על הניסיון המצטבר בטיפול ביישוב המועצה לאורך תקופת שתי ה'אינטיפדות' (בשנים 1987-2004). מטרת החלק המחקרי הייתה לזהות את מודל הטיפול שהופעל ע"י המתערבים החברתיים בכוונה להפיק לקחים מקצועיים וארגוניים. זאת באמצעות תיעוד הידע הגלוי וחשיפה של ידע סמוי של המתערבים החברתיים עצמם ושל המעטפת הארגונית שבמסגרתה הם פעלו.

ממצאי המחקר מלמדים על צורת התכנון והביצוע של פעולת ההתערבות כמו גם על תובנות הרלוונטיות להבנת תהליכי תכנון, ניהול והערכה של פעולות התערבות פסיכולוגית-חברתית בקהילה במצבי משבר ובתוך קונפליקט אידיאלי \ אידיאולוגי.

מצאנו, בהתאם לעקרון הרציפות הארגונית של היערכות ארגונים למצבי משבר כי ההיערכות הארגונית והמקצועית נתפסה כמרכיב עקרי ביכולת לתת מענה מקצועי רלוונטי בזמן אמת לסוגיות קהילתיות שצצו בתוך האירועים. הפעילות של המועצה האזורית על גופיה המקצועיים והארגוניים בתקופה הקודמת להתנתקות איפשרה יצירת שפה (מודל "שלושת הרגליים"), כלים, היכריות ואמון שסייעו רבות ביכולת לפעול, ולהגדיר מחדש מנגנוני פעולה תוך כדי פעולה ולשמר יכולות למידה רלוונטיות לשינויים הנדרשים תוך כדי פעולה אינטנסיבית של אנשי מקצוע בתוך קונפליקט אידיאולוגי - שלא הייה מנת חלקם בתקופה שקדמה להתנתקות. המועצה הפעילה מודל התערבות אינטגרטיבי התואם ידע קיים באשר לחמישה היבטים בהבנת התארגנות קהילתית,

המוסדית, החברתית, הערכית, הפיזית והמנהיגותית. מצאנו גם שתוך כדי הפעילות נוצרו מודלים ותפיסות חדשים, תוך שימוש בידע תיאורטי ומודלים רלוונטיים, שיושמו ע"י מתעורבים חברתיים בהתאם לצרכים מקומיים. בנוסף, השילוב בין מבנה ארגוני המשלב תרומות רב - מקצועיות, מנהיגות מגבה ומאפשרת, ומודל מקצועי רב- תחומי היוו מודל פעולה שאיפשר מענה לצרכים חברתיים- פסיכולוגיים של הקהילות למרות המצב הביטחוני הקשה, המורכבות החברתית והקושי של אנשי המקצוע לבוא לידי ביטוי אפקטיבי.

ניתוח הממצאים במתודולוגיה מבוססת על Grounded Theory ו- Action Research מאפשר לסמן מספר מרכיבים של ידע שימושי (actionable knowledge) – הנגזרים מהפעילות של ההתערבות החברתית – פסיכולוגית. נמצא כי המודל המארגן הגלוי – לתפיסתם של המתעורבים, שהפעילו את התכנון והניהול של ההתערבויות היה מודל מערכתי שבו: (א) תשומות ארגוניות וכלים מקצועיים; (ב) מנגנוני ניהול ובקרה תקופתית; (ג) מנגנוני משוב מבוססי מפגשים עיתיים וסקרי עמדות – ששיקפו גם את (ד) מימד התפוקות המערכתיות – תמונת מצב השוואתית ומתפתחת של ההשפעה בישובים השונים. הממצאים גם מעלים השערות לגבי סוגיות שלא נכללו בתוך מודל הפעולה שתוכנן: למשל, חסרונם של מודל תיאורטי קוהרנטי ומוסכם, לסוגיית הטראומה המשנית ואופן הטיפול בה, כלים להתמודדות עם "בעיות מצפון" של אנשי מקצוע, וצורת הגדרה של מאפייני הצלחה וכשלון בהתערבות חברתית-פסיכולוגית בקהילה במשבר.

המאמר מציג מודל המאפשר לתכנן, לנהל ולהעריך התערבות חברתית בקהילות במצבי משבר ובדגש על מצבי התערבות שבהם המתעורבים חווים קונפליקט פנימי – אידיאלי המעמיד בעימות את התפיסות המקצועית שלהם מול הערכים האישיים שלהם. המודל כולל הגדרה של **תחומי תוצאה** הכוללים היבטים חברתיים - רגשיים, ארגוניים - מוסדיים, מנהיגותיים, פיזיים - חומריים ותרבותיים- ערכיים; **תחומי ההתערבות** (פיזיים, קוגניטיביים, רוחניים, מנהיגותיים ורגשיים) שהם גם **מימדי הערכה** של הצלחת ההתערבות – **שאופני הערכתם** הם אובייקטיבי וסובייקטיבי ומעורפל או ברור. בנוסף מוגדרים **תהליכי התמיכה** הנדרשים לאנשי מקצוע כדי שיוכלו לבצע את עבודתם כהלכה (פסיבי, פעלתני, ביחד /בשיתוף ובאופן עצמי). המאמר מציע מספר השערות למחקר נוסף בהקשר לאופן מימושו של עקרון הרציפות, תפקידי המנהיגות במצבי קונפליקט אידיאולוגי ובשיקום קהילות לאחר משבר, טראומה משנית ותפקיד המצפן האישי בהתמודדות במצבי קונפליקט פנימי.

תוכן עניינים

עמ' 5	מטרת המחקר והשיטה
עמ' 16	ממצאים היערכות המועצה האזורית להתנתקות פרשנות ומסקנות ראשוניות בניית התיאוריה מן השדה: מה ניתן ללמוד מן המתעורבים על ההתערבויות?
עמ' 23	
עמ' 28	
עמ' 33	
עמ' 50	סוגיות למחקרי המשך
עמ' 56	רשימת מקורות
עמ' 60	נספח – סיפורי קהילות צפון השומרון

מטרת המחקר והשיטה

באוגוסט 2005 עזבה מדינת ישראל את רצועת עזה וכמה ישובים בצפון השומרון . במסגרת זו בוצע פינוי של התושבים הישראלים ונכסיהם ממקומות אלו . מהלך זה לווה במאבקים פוליטיים ואידיאולוגיים אשר שיקפו מחלוקות יסוד המפצלות את החברה הישראלית עד כתיבת שורות אלו . עבור חלק ממתישבי צפון השומרון הייתה זו התנפצות חלום, שיברו של חזון אידיאולוגי וחווית גירוש מביתם. מכאן ואילך נאלצו העקורים לרקום מחדש את מעגלי חייהם. תהליך העקירה והשיקום של אנשי גוש קטיף וצפון השומרון נוגע עד היום ברמת הפרטים, המשפחות, הקהילות והחברה הישראלית כולה.

המחקר המדווח במאמר זה הוזמן ע"י מהו"ת שהוא הגוף המנחה המקצועי את הפעילות הפסיכו-חברתית במועצה האזורית שומרון. המחקר יועד להתמקד בתייעוד, תחקור, הערכה וחקירה של ההיבטים החברתיים –פסיכולוגיים של תהליך ההתנתקות בצפון השומרון, בדגש על ארבעה ישובים (גנים; חומש; שא-נור; כדים) והמועצה האזורית, החל ממועד ההכרזה השלטונית על ההתנתקות בשנת 2004 ועד הגירוש עצמו.

מטרת הפעילות המחקרית הינה לספק תשתית מקצועית לדיון אקדמי ומקצועי על היבטים של תהליך ההתערבות שהם בעלי השלכות לפעילות עתידית כלשהיא של מתערבים חברתיים. תוצרי המחקר מיועדים לשמש אנשי מקצוע ומנהיגים לצורך העמקת הידע בסוגיות שונות הקשורות לאפקטיביות הפעילות החברתית - פסיכולוגית – בעבר ובעתיד. בכלל זה:

דילמות מקצועיות ופתרון (לדוגמא, עבודה מקצועית בהקשר פוליטי; קונפליקטים ערכיים והיזדהויות בקרב אנשי מקצוע)

לקחים לעתיד (לדוגמא, תהליכי הכנה למשבר ושיקום לאחר משבר (קהילתי \ משפחתי); תהליכי מיזוג \ חיבור בין קהילות;)

יכולות הכללה למצבים עתידיים (היערכות ישובים אחרים למצבי משבר קהילתי ו/או שינוי טריטוריאלי; היערכות אנשי מקצוע לסיוע לקהילות במשבר ובתהליכי שיקום קהילתי)

המחקר הינו אקספלורטיבי במהותו ומיועד לספק השערות שאותן יהיה ניתן לחקור במחקרי עומק פוזיטיביסטיים, איכותניים וכמותיים באמצעים אחרים בעתיד. כלומר, שיטת איסוף הנתונים הינה איכותנית. מקובל לסווג את גישות המחקר האיכותני לפי תקופות (Locke,2001). הגישה הנקוטה במחקר זה משלבת מתוך המסורות המודרניסטיות (חיפוש אחר תוקף פנימי ומהימנות, יכולת הכללה, הימנעות מהטיות) ומהמסורות הפוסט מודרניות או הפרשניות (סובייקטיביות - מיקוד בנקודת הראות של המשתתף במחקר, מעורבות בשיח הפנים-ארגוני, חשיפת ההטיה של החוקר) במגבלה שהסוגיה הנחקרת הסתיימה לפני תחילת המחקר – ולכן לא ניתן לקיים תהליך של מחקר משתתף.

גישה מעורבת זו ננקטה משום שהמצב הנחקר הינו 'מורכב' (complex). מצב מורכב איננו מאפשר תהליך פשוט של חקירה מאחר שעליו להתמודד עם חשיפה של תופעה מורכבת. מכאן שהציפייה ליצור תמונה קוהרנטית וקלה לעיכול איננה אפשרית למימוש. מצב מורכב מאופיין הן ע"י **החמקמקות** של קשרי סיבה תוצאה (שאינם ליניאריים ויכולים להכיל שרשרות סיבתיות מרובות גורמים), גם **לא יציבות** – במשמעות שהקשרים יכולים להשתנות לאורך הזמן, וגם **מעורפלות**, במשמעות **שרמת הביטחון** (התוקף) בממצא הסיבתי יכולה להיות מעורערת או נתונה לויכוח בין צופים שונים.

המחקר המוזמן הינו מחקר שדה רטרופקטיבי בעיקרו – כלומר המבוסס גם על תהליכי היזכרות. זאת, כאשר מדובר בחוויה רגשית בעלת עוצמה שאריתית חזקה (עד כדי פוסט-טראומה); נדרשת על כן יכולת להביא את המשתתפים במחקר למצב נפשי המאפשר דליית תמונת מציאות תקפה ככל האפשר – או לפחות כזאת המייצרת פוטנציאל לפיתוח השערות תקפות. הקושי הרגשי מכתוב רגישות לתהליך המחקרי עצמו ומכאן לצורך להשתמש בכלים שאינם רק כלי איסוף מידע (דוגמת ראיון מחקרי או קבוצת מיקוד) אלא תהליך איסוף נתונים המאפשר גם פורקן רגשי (אי-אפשר להתייחס אל המרואיינים אך ורק כספקי מידע אלא כאל אנשים שיש להם יחס רגשי לעצם עריכת המחקר ושיש להם ציפיות ממנו – כלומר מדובר בהתערבות קהילתית). נוסף גם כי בזמן עריכת המחקר הייתה גם התעניינות פוליטית ושלטונית בסוגיית הטיפול במפוני ההתנתקות, בכלל זה פעולתה של ועדת חקירה ממלכתית (שממצאיה פורסמו במועד מקביל לסיום כתיבתה של עבודה זו¹) – דבר שיצר ציפייה אצל חלק ממזמיני המחקר לתוצאה תורמת בעיתוי רלוונטי.

מודל ההתערבות הנחקר כלל שלושה רבדים להתערבות מקצועית: אישי, משפחתי וקהילתי \ ארגוני. לפיכך מודל המחקר אמור לחשוף מידע רלוונטי לשלושת הרמות במקביל. לכל אחת מרמות ההתערבות הללו ישנם תומכים תיאורטיים מגוונים. צוותי ההתערבות נבנו בכוונה באופן אינטרדיסציפלינרי (כללו בדרך כלל שילוב בין עולמות הידע של פסיכולוגיה קלינית, עבודה סוציאלית וייעוץ ארגוני) ואינטגרטיבי – בעיקר לקראת הפינוי עצמו (שילוב של גורמים לוגיסטיים, ביטחוניים, חינוכיים, הסברתיים ועוד). כלומר, הידע הנדרש כרקע למחקר הוא מגוון ביותר – עד כדי אי-יכולת להבטיח כיסוי ע"י צוות מחקר מצומצם (שבעיקרו מבוסס על חוקרים בעלי רקע של פסיכולוגיה חברתית וארגונית).

שיטת המחקר מיועדת להתמודד עם כמה אתגרים במשולב:
א. תרומה לאנשי המקצוע במהו"ת/ המועצה האזורית (מזמיני המחקר): לחשוף ידע סמוי שהצטבר אצל אנשי המקצוע היכול לשמש ללמידה עתידית

¹ דו"ח ועדת החקירה הממלכתית בנושא: טיפולן של הרשויות המוסמכות במפוני גוש קטיף וצפון השומרון, יוני 2010

ב. תרומה לקהילה המדעית: לקשר בין משתנים - ליצור השערות באשר ליחסי סיבה- מסובב כדי לתרום לידע הכללי

המסגרת התיאורטית שנבחרה למחקר נקבעה על בסיס הצורך לענות על כמה סוגיות: מטרה ראשונה הינה לחשוף ידע שימושי (Actionable Knowledge). ידע שימושי הוא ידע שניתן להשתמש בו והמבוסס על פעולה שנעשתה (כלומר לא רק על פיתוח תיאורטי). התוצר של גילוי ידע כזה הינו יכולת לפעולה נוספת שהיא מוכחת כאפקטיבית אם המצב הוא דומה מספיק. תהליך תיעוד והפקת לקחים של פעולת אנשי מקצוע מתבקש להקיף את מהלך השנים שבין הודעת ראש הממשלה על הכוונה לפנות ישובים ועד מועד תחילת איסוף הנתונים (תקופה של כחמש שנים). תקופה זו מקיפה מגוון רחב מאד של מצבים שלגביהם רוצים להפיק מסקנות בהקשר ליכולות מקצועיות רלוונטיות. לכן שאלת מחקר מרכזית וראשונה הינה "מה אנשים עשו בפועל" ומה ממה שהם עשו נתפס על-ידם כנכון.

מטרת המחקר השנייה הינה לחשוף ידע סמוי שנצבר בקרב אנשי המקצוע מומחים. ידע סמוי הינו ידע המשמש לפעולה אך הוא נמצא ברמת מודעות חלקית או בתת-מודע. מחקרים מראים כי ידע סמוי ניתן לחלוקה לשלושה סוגים: ידע שגלוי ליחיד אך איננו גלוי לארגון שבו הוא פועל; ידע שהיחיד איננו מודע לקיומו אך ניתן לחשוף אותו בקלות יחסית וידע סמוי שיש קושי רב לחשוף אותו ונדרשת לכך מעורבות חיצונית (להרחבה ראה Dror, 2005). חשיפת ידע מהסוגים האחרונים היא מטרתו של מחקר זה וככזו מצריכה פעולת מחקר המתמקדת בסיוע לנחקר **בחשיפת הידע שהוא איננו יודע שהוא יודע**. מעשית מתחייבים שני מעגלי מחקר. האחד, סיוע למומחה לחשוף ידע סמוי שהוא יכול לחשוף בעצמו והשני, לחשוף ידע באמצעות התהליך המחקרי שבו החוקר מגלה לנחקר את הידע שהתגלה ומתקף אותו יחד איתו. לדוגמא, איסוף של ממצאים בקשר לשאלת גילוי מסוימת, למשל קבוצת אנשי מקצוע מתבקשת לתאר מה נעשה במצב מסוים ואח"כ אותה קבוצה מתבקשת לעצב את הקטגוריות הנושאות של תחומי העשייה שנחשפו - בדרך כלל בתהליך דדוקטיבי. תהליך הסיווג יחשוף את מבנה התודעה המקצועית של אנשי המקצוע – באופן שאולי אינם יכולים לחשוף בעצמם. במקביל, ניתוח עצמאי של אותם הממצאים ע"י החוקר – שאיננו מזוהה או מזדהה עם העולם המקצועי של האנשים הנחקרים, יכול לחשוף קטגוריות אחרות ונוספות הנוצרות מתוך תהליך קטגוריזציה (בדרך כלל בתהליך אינדוקטיבי).

מטרה שלישית הינה לשלב למידה כחלק מהמחקר עצמו כלומר לשלב למידה משלוש רמות (Romme & Witteloostuijn, 1999):

מעלה ראשונה:

שיפור תפקוד עתידי של אנשי מקצוע במצבים דומים הינו המטרה המוצהרת של המחקר - שהינו מוזמן ע"י גוף אינטרסנטי לתוצאות (אין הכוונה לומר שהוא מעוניין בתוצאות מסוימות - כלומר מזמין הטיה במודע של מסקנות מסוימות, אלא בתוצאות מעשיות).

מעלה שנייה:

שיפור יכולות הלמידה של אנשי המקצוע הוא תנאי להצלחה בהתערבות בתוך קהילה חיה. יש הטוענים כי עבודת השדה של 'מתערבים חברתיים' בהכרח מבוססת בעיקר על אינטואיציה מקצועית (ראה למשל (Atkinson and Claxton, 2000), זאת מאחר שאין תיאוריה מקיפה אחת היכולה לתרום לפתרונות מעשיים במצבים מורכבים, מסוג הפעולה הנחקרת כאן. מכאן, שחלק מהותי מהתנהגות אפקטיבית של מתערב חברתי במצב מורכב מותנה ביכולת הלמידה שלו תוך כדי ההתרחשות הייעוצית עצמה. מכאן גם שסגנון למידה אישי וסגנון התערבות של כל 'מתערב' הוא רלוונטי למחקר.

מעלה שלישית:

שיפור תמידי בתהליך המחקר תוך כדי עריכתו נדרש בשל איומי התוקף המוטמעים בכל מחקר שדה, אך יותר מזה מאחר ומדובר בחקירה של תופעה מורכבת שנידבכיה המרכזיים נחשפים תוך כדי המחקר. חשיפה זאת מחייבת בתורה להתאים את שיטות המחקר ואת התיאוריות שבשימוש למצבים ולסוגיות הנחשפות, באופן שיאפשרו השגת המטרות. לדוגמא, במהלך ראשית איסוף הנתונים באמצעות ראיונות אישיים הסתבר עומק הצורך של המראיינים לספר את הסיפור האישי שלהם ועומק החוויה הרגשית שעצם הראיון חשף אנשים אליה מחדש - ארבע שנים לאחר סיום האירועים. הדבר חייב החלפת חלק מצוות המחקר לאנשים שרמת המעורבות הרגשית שלהם מאפשרת להם להתמודד עם המורכבות הרגשית שהמחקר מייצר. כמוכן, נדרשה התאמת כלי מחקר נוספים המתמודדים עם הצורך הרגשי לחוות את האירועים מחדש.

הגישה המחקרית שנבחרה מבוססת על שילוב בין שני מקורות תיאורטיים:

Grounded Theory (GT)

תיאורית מחקר מעוגנת בשדה נהגתה ופותחה מתוך מחויבות לפתוח ידע (ותיאוריה) מתוך מפגש בלתי אמצעי עם "השדה" תוך דחייה של תיאוריות אפריוריות. היא מספקת את התשתית והכלים לחקירה ועיבוד מידע "ישר מן השדה" ואינדוקטיבי. הגישה המחקרית מספקת את התשתית המושגית והטכנית לתהליך של צמיחת תיאוריה מן השדה, בשונה מבחינתה של תיאוריה קיימת (Glazer and Strauss, 1967), אך מתמקדת רק בשלב עיבוד הנתונים שנאספו באמצעות כלי מחקר איכותני. גישה זאת מתאימה למחקר זה הן משום הייחודיות של סוגיית המחקר - שאין בה תיאוריה מוצקה מקובלת, והן משום ייחודיות האירוע (פינוי/עקירת ישובים בשל החלטה שלטונית \

פוליטית מתוך התנגדות המפונים – הרחבה ראה רזנפלד²) שלגבי סוגיות דומות לו מועט המחקר המפורסם (ראה למשל, רייכל 2005).

עניינית, GT מאפשר חזרות בין איסוף נתונים, ניתוחם, פרשנות וכתוצאה ניתוח נתונים מחודש וגם איסוף של נתונים נוספים. תהליך העיבוד גם מאפשר ארגון הקטגוריות שנוצרות בעיבוד הראשוני במערכת של קשרים או רצפים תיאורטיים שמאפשרים או נוצרים (emerge) במהלך הניתוח.

Action Research (AR)

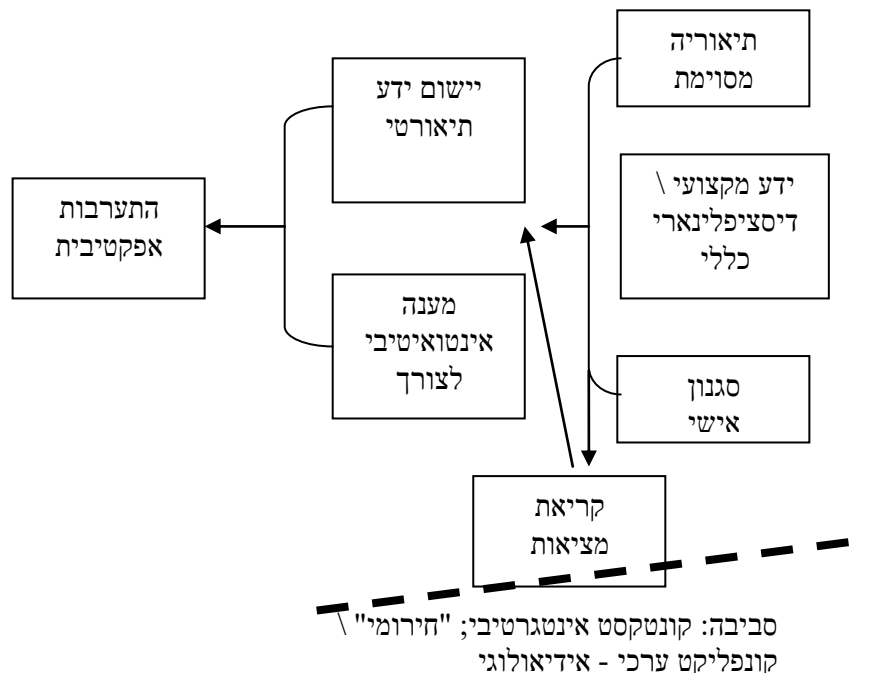
מספק את הגישה ואת המתודה לפעולה מחקרית שהיא גם אבחונית או התערבותית – במשמעות שהיא מתקיימת בתוך ארגון חי ויש לה השפעות והשלכות על ההתנהגות של חברי הארגון בזמן ולאחר המחקר. ככלל, AR משלבת בין לימוד המציאות לבין שינוייה וחקירת תהליך השינוי מתוך שאיפה הן לסייע לפתרון הבעיות שלאורן נדרש המחקר והן ליצור ידע המאפשר הכללה מעבר למקרה המסוים. גם גישה זאת מערבת את המשתתף במחקר בתהליך המחקרי. (להרחבה על גישה זאת ראה, Reason & Bradbury, 2001).

ההנחות התיאורטיות של המחקר

בגלל שמדובר על מחקר בעל המאפיינים שתוארו לעיל - שאחד המאפיינים הבולטים שלהם הוא שלצוות המחקר יכולה להיות השפעה על תוצאות המחקר, ישנה חשיבות לחשוף מראש את ההטיה התיאורטית של צוות המחקר. נקודת המוצא של המחקר באשר להתנהגות אפקטיבית של מתערב חברתי מבוססת על המודל שבאיוור להלן:

² ליאור רוזנברג ויונה מ' רוזנפלד: "השומר אחי אנוכי"? תרומתם של אנשי מקצוע ומתנדבים לאוכלוסיות השונות בגוש קטיף בתהליך ההתנתקות". מאמר בתהליך פירסום

איור מס' 1 : מודל פעולה גנרי של מתערב חברתי



על פי מודל זה התערבות אפקטיבית נוצרת כאשר איש מקצוע מיישם ידע תיאורטי (המבוסס על ידע גלוי) למציאות שמתהווה לפניו תוך כדי הפעלת אינטואיציה מקצועית (המבוססת על ידע סמוי). קריאת המציאות איננה ניטרלית אלא מושפעת באופן ישיר או עקיף, מודע או לא מודע מסגנונו האישי (ראה למשל Yalom, 1985³) של המתערב, מהידע הדיסציפלינארי שלו (כעובד סוציאלי, יועץ חינוכי, יועץ לפיתוח ארגוני וכד') ומהפעלה של תיאוריה מסוימת או מודל פעולה מסוים (למשל טיפול בטרומה בכלי פסיכודרמטי או סדנא בשיטה מסוימת). כל הפעילות הזאת מושפעת מההקשר הסביבתי שבו היא מתקיימת (סוג שיתוף פעולה עם גורמים ארגוניים נוספים, אווירה כללית בציבור הרלוונטי וכד').

הלוגיקה המחקרית הינה כדלקמן:

מושאי ההתערבות - הקהילות ומצבן הן התוצר של ההתערבות - כדי לדעת משהו על הצלחת ההתערבות צריך לדעת מה קרה בישובים;

אח"כ צריך לדעת מה עשו המתערבים עצמם. חקירת העשייה כרוכה גם בחקירת התפיסה המקצועית שהובילה לעשייה זאת;

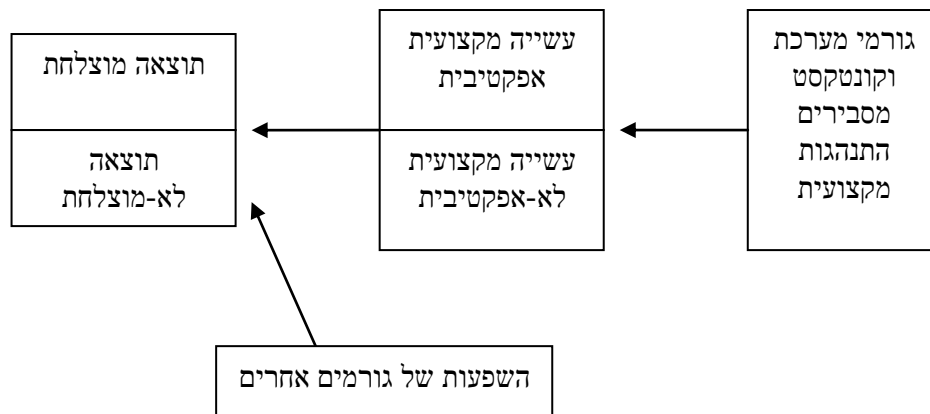
אח"כ יהיה ניתן לחשוף השערות על תפיסת הקשר הסיבתי בין העשייה לתוצאה;

לגבי תוצאה מוצלחת יהיה אפשר לקשר בינה לבין עשייה מסוימת ואז להפיק לקח מעשי

³ Yalom, I. (1985): **The Theory and Practice of Group Psychotherapy** (3ed Ed), Basic Books NY
Ch. 16 pp. 494-502

לגבי תוצאה לא מוצלחת אפשר יהיה לקשר פעולה לא אפקטיבית ולנסות לפתח תהליך התערבות אלטרנטיבי. התפיסה מתוארת באיור שלהלן

איור מס. 2 : השרשרת הסיבתית שהמחקר מניח



גורמי מערכת: אפקטיביות תפקוד גורמי התמיכה הארגוניים
גורמי קונטקסט: אוירה ציבורית - פוליטית, קונפליקט אידיאי.

מבנה תהליך איסוף הנתונים

תהליך איסוף הנתונים כלל את החלקים הבאים:

עיצוב הסיפור היישובי \ קהילתי

לגבי כל אחד מארבעת היישובים שהיו מוקדי המחקר (גנים; כדים; שא-נור; חומש; נכתב הסיפור הקהילתי. הסיפור גובש באמצעות ראיונות עם אנשי מפתח בכל יישוב, קריאת חומרים שנאספו ע"י תושבים ותצפית בתמונות, סרטי וידיאו וחומרי תיעוד אישיים נוספים. הסיפור שנכתב תוקף ע"י מגוון מאנשי המטה והמתערבים החברתיים ולאור תהליך התיקוף הושלמה התמונה.

זיהוי מרכיבי ההתערבות

חלק זה כלל:

- איסוף החומרים המקצועיים שנכתבו לקראת בניית מודל ההתערבות לזיהוי המודלים התיאורטיים, הגישות והכלים שהוכנו – זאת באמצעות ניתוח תוכן של מסמכים שנצברו במאגרי המידע של המועצה אזורית שומרון.

- ריאיון של כל 'המתעבים החברתיים'
- קבוצת מיקוד מבוססת IU (ראה תאור מורחב בפרק שיטת העיבוד) אשר כללה מעגלי למידה כפי שתוארו לעיל ובהשתתפות של תומך למידה חיצוני⁴ להשראת מעגל הלמידה השלישי – לעיל

חלק זה באיסוף הנתונים כלל סדרת ראיונות חצי-מובנים שנערכו ע"י שניים מתוך צוות המחקר. חוקר אחד ראיין את תושבי ארבעת היישובים ואת המתעבים שעבדו בהם בעוד החוקר השני (מנהל המחקר) ראיין את אנשי המטה וחלק מהמתעבים. החוקר השני גם ביצע את כל הראיונות החוזרים והמשלימים. איסוף החומרים הכתובים וניתוחם נעשה ע"י החוקר השלישי בצוות המחקר.

בסיסי נתונים נוספים

השתמשנו בממצאי סקר עיתי שהמועצה האזורית השתמשה בו ("הברומטר") לצורך תהליכי קבלת ההחלטות שלה. בנספח מופיע חלק מהסקר שנערך אחרי הפינוי/ עקירה שבו כלולות גם השוואות לאחר. הסקר שימש אותנו להערכת החוסן היישובי לאורך התקופה וככלי המאפשר לקבל תמונה (עקיפה אמנם) על אפקטיביות ההתערבויות – כפי שמשתקפת בקרב מדגם התושבים שלאחר הפינוי/ עקירה.

איסוף ממצאים בשיטת (IU) Idea Unlimited⁵

שיטת IU פותחה לפני כמעט מאה שנה (Dr. C. C. Crawford, 1925⁶), ככלי לאיסוף ידע ממומחים – ידע המתעד מה עובד. כלי זה הוא חליפי (או משלים) לאיסוף מידע על עמדות או רגשות של אנשים. ההיגיון שבכלי הוא כי התועלת העיקרית שאפשר להפיק מאנשי מקצוע מומחים לתחומם קשור בניסיון המצטבר – בידע שיש בהם.

מחקרים מראים (Dror, 2005) כי ידע יכול להתקיים בארבע צורות ראשיות:

ידע גלוי – מוכר, מפורסם ומשותף

ידע סמוי חלקית – ידע ידוע לפרט אך סמוי מן הארגון שבו היחיד פועל

ידע סמוי (Tacit) – שאיננו ידוע לפרט, אף שהפרט יכול לחשוף אותו בתהליכי גילוי עצמיים או בשיתוף חברים לצוות (דומה במידה מסוימת למונח הפרוידיאני preconscious)

⁴ פרופ' אמריטוס יונה רוזנפלד – הבחירה נעשתה בין היתר על בסיס ההתמחות שלו בלמידה מעשייה ומהצלחות, על בסיס היכרותו את תהליכי הפינוי מאופירה (1982) ומגוש קטיף (2005).

⁵Krone, B. (2007): **Idea Unlimited: Capturing Global Brainpower** Infinity Publishing.com, 1004 New Delhaven St, Suite 100. West Conshohocken, PA19428

⁶ הפרסום הראשון: Claude C. Crawford, Ph.D., *Methods of Study*. Moscow, Idaho, University of Idaho. 1926, 163 pp.

ידע חבוי (Hidden) – ידע שנמצא מתחת לסף המודעות ("תת-מודע" או unconscious) של היחיד ויכול להיחשף רק בסיוע אנשי מקצוע (פסיכולוגים טיפוליים; חוקרים), אף כי במקרה הארגוני אין הכוונה לטעון שמדובר בידע שהוא מודחק (repressed).

בדרך כלל, בשיטת IU אוספים תגובות של משתתפים לשאלת מטרה הרלוונטית למשתתפים (שבדרך כלל תהיה שאלת "איך...?" או "כיצד...?"). החומר שנאסף יכול להצטרף לגבי אופן פעולה נורמטיבי (איך לעשות נכון? איך לעשות יותר טוב?) ששאלת המטרה מכוונת אליו. דרך נוספת היא לחשוף את התיאוריה המכוונת את פעולתם ע"י מיקוד השאלה ביחסי סיבה תוצאה מסוימים. באופן נוסף אפשר להשיג בסיס נתונים או תיקוף של מתודולוגיית פעולה חדשה או נוהל פעולה מיטבי (Best Practice) – בכלל זה פתרון מעשי שנוצר כניתוח של סבב IU קודם. ככלל, אם הדבר מתאפשר, נקיטת פעולה מוצלחת על בסיס ההצעה החדשה היא האישור שהחוכמה שנצברה באמצעות הכלי הנה תקפה.

פרוטוקול הפעולה כולל כמה שלבים בהם תכנון, עיצוב המחקר, קביעת שאלת המטרה (ואישורה עם מזמיני המחקר), איסוף הנתונים (המבוסס על שימוש בכרטיסיות אינדקס שהמשתתף מתבקש למלא על כל אחת מהן תשובה אחת לשאלה, תוך שהוא מתבקש למלא מירב הכרטיסיות האפשרי לו), עיבוד הנתונים (בטכניקה של חיבור הכרטיסיות לקבוצות לפי עולמות התוכן בדרך שעיקרה הינה אינדוקטיבית ואיטרטיבית⁷), משוב, סבב עיבוד נוסף ותיקוף, דיווח והמלצות על שינוי.

במסגרת מחקר זה נקבע כי שלב התיקוף של ההמלצות לא יהווה חלק מהדו"ח המחקרי – מן הטעם כי אי-אפשר לדעת האם ומתי יתקיים מצב דומה שבו יהיה ניתן לתקף את הממצאים לפני החלטה על יישומם. בנוסף, במסגרת מחקר זה - לגבי חלק מן השאלות התבקשו המשתתפים לבצע את העיבוד הראשוני בעצמם, זאת במטרה לחשוף את הידע החצי-הסמוי והסמוי לגבי תיאוריות הפעולה שלהם וקבלת התייחסות ראשונית למה שנחשף.

המשתתפים במחקר

שתי אוכלוסיות השתתפו במחקר:

נבחרים מתוך הקהילות באופן שניתן יהיה לבנות את הסיפור היישובי באופן מלא המרואיינים נבחרו על בסיס היכולת לקבל את התמונה המלאה על הישוב במינימום ראיונות, וכללו מובילים חברתיים, פעילים מרכזיים ומייצגי מגוון דעות וחוויות ביישוב. במקרים שבהם נתגלה צורך נוסף, על בסיס המלצות מרואיינים קודמים, מראיין או שניים בכל ישוב כדי להשלים מרכיבים חסרים בתמונה. הסיפור – לאחר שנכתב, 'תוקף' ע"י קוראים שונים והושלם בפרטים חסרים - כולל במסגרת 'מפגש מתערבים' (בסה"כ כ-40 מרואיינים).

⁷ Iterative: הכוונה לתהליך של ניסיונות חוזרים ונשנים לארגן את החומר עד שמתקבל מוצר שהחוקר חושב אותו למוצלח ביותר מבחינת צורת ארגון החומר, סיווג לקטגוריות והקשרים בין המשתנים.

המתערבים החברתיים, בהתחלה קבוצה קטנה של יועצים ואחר-כך הרחבה למעטה הארגוני שמסביבם, שכלל גם גורמים מקצועיים נוספים במועצה, באופן שכוסה גם המטה וגם ה'קו' (בסה"כ 15 מרואיינים).

החוקרים, בשונה ממחקרים קודמים שפורסמו בסוגיות קרובות (פאסיק, 2004 רייכל, 2005), מהווים צוות של אנשי מקצוע שלא היה מעורב אישית בתהליך הפינני וההכנות שקדמו לו. מאידך, חלק מהצוות הזדהה כאנשים דתיים וחלקו האחר כחילוני, וגם, חלק מהצוות גר (בזמן עריכת המחקר) באזור המדובר וחלק אחר לא. באופן זה נמצא מענה טוב לדרישת ה-GT של מעורבות בשדה המחקר יחד עם יכולת אינטרוספקטיבית ואנליטית מנוטרלת השפעות של השדה. בנוסף, תהליכי עיבוד הנתונים הראשונים נעשו במקביל ע"י שלושת החוקרים ורק לאחר שהושלם החלק הראשוני חוברו החומרים לעיבוד משותף – דבר שאיפשר מספר חזרות עצמאיות של יצירת מערכות המושגים לפני הגעה ל"מוצר המוגמר". כדי להימנע מהתנתקות מן השדה בשלב מוקדם מידי של עיבוד הנתונים, נשמר קשר חלקי עם מזמיני המחקר שבמסגרתו נחשפו השערות ראשוניות והתלבטויות באופן שסיפק השלמות חומרים לקריאה ועיבוד נוסף, וכן קיום ראיונות משלימים, לפני הגעה להכללות מסכמות. בנוסף, אחד מן החוקרים שימש במקביל גם כמידען של מהו"ת – תפקיד אשר איפשר לו עדכניות בחומרים הנאספים במאגר המידע של המועצה הנוגעים לסוגיה. כמוכן, המחקר כשלעצמו, שימש כמנוף לאיסוף חומרים שהיו שמורים אצל אנשים שונים לאורך שנים ועכשיו נחשפו לחוקרים (בכלל זה רישומים אישיים, מסמכים רגישים, תמונות וסרטי וידאו).

איסוף הנתונים למחקר והראיונות ארכו כחצי שנה (אוג'- דצמבר 2009 ואח"כ לסרוגין עד אפריל 2010)

שיטת עיבוד הנתונים

עיבוד הנתונים מתקיים במקביל בשלוש רמות, גישה הדומה לזו שננקטה ע"י נירית רייכל בעיבוד חומרי הראיונות על הפינני מאופירה (רייכל, 2005):

- רמת הסיפור כפי שמתאר אותו הנחקר: בחלק זה המאמץ המחקרי הוא "להיכנס לנעלי המרואיין" ולהביא את הסיפור שלו באופן ה"אובייקטיבי" ו"האמפטי" ביותר האפשרי – ללא פרשנות וללא מעורבות.
- רמת הניתוח של הסיפור על בסיס תיאוריה או מודל: תהליך המשגה, המנסה ליצר המשגה חדשה או המשתמש בידע מקדים כדי לבדוק אותה בהקשר לתיאוריות רלוונטיות מוכרות (בהתבסס על גישת ה-grounded theory).
- רמת הניתוח המשלבת את החוקר בתוך הניתוח: החוויה הרגשית של החוקר – כמו בתפקיד יועץ, מאפשרת פרשנות המבוססת על רגשות החוקר במגעו עם הנחקר ועם החומר.

התהליך הזה מספק השערות שפותחות פתח לסבב נוסף, הן במימד התיאורטי- ע"י הוספת מודל או תיאוריה, והן במימד האישי - ע"י חיפוש מרואיין נוסף להשלמת פאזל שחלק ממנו מורגש כחסר או ע"י אימות רעיונות במפגש עם מתעורבים (בהתבסס על גישת ה- Action Research וגישת IU).

ממצאים

הקובייה התיאורטית: תיאוריה, ידע דיסציפלינארי ויישום תיאוריות בהתערבות של מתערבים חברתיים

תפקיד הפרק הזה הינו לברר איך שימשו המקורות התיאורטיים עליהם נשענו אנשי המקצוע כאשר תכננו ואח"כ, כאשר התערבו בקהילות בשנה שלפני ההתנתקות.. כפי שנאמר בפתיחה (ראה איור מס. 1), התערבות של אנשי מקצוע בקהילה מוכוונת לעיתים באמצעות תיאוריות מקצועיות, ואפקטיביות הפעולה שלהם מושפעת גם מההתאמה בין התיאוריה הנבחרת לבין המציאות בשטח ומאופן יישומה המעשי בכלים ובמודלים להתערבות. סקירת החומר התיאורטי ששימש את אנשי המקצוע בשנים שלפני ההתנתקות והחומר שעלה מן הראיונות של המתערבים החברתיים ואנשי המועצה מלמדים על שלושה עולמות תוכן מרכזיים (המוצגים כאן במובחנות מלאכותית במקצת) שנראים ככאלו שתרמו להיערכות המקצועית:

העולם הטיפולי: יוצג ע"י אנשי מקצוע מתחום הפסיכולוגיה הקלינית והחינוכית (וגם עובדים סוציאליים). תחום זה ייצג את מרכזיות הטראומה כרעיון מארגן ואת הצורך לטפל באנשים לפני, בזמן ולאחר טראומה. פונקצית המטרה הייתה להמעיט ככל האפשר את ההשלכות של אירועים קשים על היחיד ועל המשפחה, ולהשפיע על (הקטנת) הפוטנציאל הטראומטי של האירועים.

העולם הקהילתי: יוצג ע"י אנשי מקצוע מתחום העבודה הסוציאלית הפרטנית והקהילתית, ועובדי רווחה (וגם ע"י יועצים ארגוניים). פונקצית המטרה הייתה לסייע ליחידים, למשפחות ולקהילות ליצור את תנאי החיים שיאפשרו להתמודד עם המצבים השונים, "לשרוד" ולפתח פוטנציאלים בתקופות של קושי.

העולם הארגוני: יוצג ע"י יועצים ארגוניים בעלי רקע בתחום הטיפול באוכלוסיות תחת איום. מוקד פעולתם היה לפתח מנגנונים ארגוניים ויכולות ייעוץ למנהיגות הקהילה במטרה לסייע בשיפור היכולות הארגוניות להתמודד עם חיי קהילה במצבים של קושי מתמשך.

המשותף לעולמות אלו היה:

נקיטה בגישת חשיבה והתערבות מערכתית.

מרכזיותו של חופש הבחירה של המטופל \ הנועץ

מרכזיות הטראומה והאבל כמוקדי התערבות

חופש למתערב בבחירת המודלים והכלים שבשימוש.

המודלים התיאורטיים המרכזיים ששימשו היו:

תיאוריות בקשר לטראומה ואבל: כמקורות האיום המרכזיים להמשכיות ולהישרדות במצבי איום מתמשכים ברמת היחיד, המשפחה והקהילה הכללית. יצוין כי בתקופה שקדמה להכרזה על ההתנתקות שימשו גישות אלו לצורך טיפול במצבי אסון. אולם לאחר הכרזה על ההתנתקות - כאשר אפשר היה לראות בהן מקור לפיתוח התערבויות הקשורות בהתאבלות על מקום שצריך

לעזוב אותו בכפייה מתוך תובנה כי זה יהיה לתועלת בתהליך השיקום שיבוא אחר-כך, לא נמצאה עדות לשימוש כזה.

מודל החוסן: מודל שפותח לצורך פעולה בקהילות בצפון המדינה שנמצאות לאורך זמן תחת איום מלחמתי ומשמש את מערך פיקוד העורף של צה"ל. מבוסס על עקרונות הרציפות, הקירבה, המיידיות והציפייה על פיהם מנגנונים ומבנים (הן ברמת ההיערכות התוך והבין אישית והן ברמת המבנים הארגוניים – מערכתיים) האפקטיביים בשגרה יעבדו גם בתקופת חירום. עקרונות אלו הופעלו למעשה ועל בסיס מבנה ארגוני שנבנה במועצה האזורית לאורך תקופה ארוכה ושימש גם לקראת ההתנתקות, למרות שמרכיב מרכזי בהתנתקות הינה חוסר רציפות (ראה להלן)

מודל השיח: פותח במסגרת ארגון "בסוד שיח" שבבסיסו תיאוריות וגישות המקדמות את הדיאלוג ככלי מרכזי לגישור ולניהול מצבי קונפליקט קיצוניים

מודל המאבק: המאבק כגורם לאקטיביות ולתחושת אפקטיביות הינו בעל פוטנציאל מחזק של יחידים וקהילות. מודל זה בא לידי ביטוי בעיקר תחת הכותרת "מודל שלוש הרגליים" – שניסה לספק פתרון מערכתי – ארגוני לדואליות שבין התכונות לתסריטי עקירה וגירוש, והקטנת הפוטנציאל הטראומתי הצפוי מחד, והרצון והדרישה להיאבק כנגד הגירוש והעקירה.

יודגש כי למרות האופן הברור לכאורה, שבו מוצגות גישות אלו בתיאור שלעיל, האופן שבו הן באו לידי ביטוי בפועל היה הרבה פחות מאורגן וחד-משמעי (כפי שניתן להתרשם גם מקריאת הנספח). צוותי התערבות שונים השתמשו בכלים שונים ואף פיתחו כלים משלהם תוך כדי האירועים, לצורך מענה לצרכים שהתגלו בשטח – שלא מתוך נקודת מבט תיאורטית מובהקת כלשהי. כפי שמתאר המודל שבמבוא – אכן נמצא בי החלק האינטואיטיבי, המבוסס על קריאת מציאות מידית, היה מרכיב מרכזי בקביעת מתכונת הפעולה (הרחבה על – כך, בהמשך).

התיאוריה של המבנה הארגוני

ההיערכות המבנית של המועצה האזורית שומרון הייתה מבוססת על הצורך להגיב למופעי משבר הקשורים בפגיעות בנפש בישובים ובדרכים – ע"י הטרור הפלסטיני לאורך שנות האינטיפאדה. גישה זאת הייתה מבוססת על הרעיון המקצועי כי חוסן אישי, משפחתי וקהילתי הם המנגנונים האפקטיביים לבניית יכולות להתמודד עם מציאות החיים היום-יומית הקשה. מודל הפעולה הארגוני המבוסס על פעולה צוות אינטרדיסציפלינרי (רב מקצועי) ואינטגרטיבי (המיצג את מגוון התפקודים של המעצה האזורית) מול כל ישוב הייה מבוסס על הניסיון של מעצביה בקונטקסט הצבאי – שנראה כקרוב ביותר למציאות אליה מתכוננים.

בקצרה, על פי הספרות המקצועית הצהלית⁸ העקרונות הארגוניים של הסיוע המקצועי ליחידה בלחימה מבוססים על:

- היכרות קודמת והמשכית של היועץ עם יחידתו – בדגש על מפקדיה, המבוססת על בניית אפקטיביות יעוצית במצבי הכנה למלחמה ("שגרה");
 - שליטה מקצועית בתיאוריות של משבר, לחץ ולכידות יחידה יחד עם כלים מקצועיים לניטור תמונת מצב יחידה ואימון בכלים של גיבוש מחדש של יחידה ושל בניית לכידות מחודשת לאור מצבי טראומה רלוונטיים לקרב;
 - המשכיות קיומה של היחידה לאורך סדרה של קרבות;
 - עקרונות הפעולה של צהל מול מערכים אזוריים (במסגרת היערכות מפקדת העורף לסיוע ליושבים אזוריים שיפגעו במהלך קרבות) דומים במהותם ומבוססים על:
 - מערך של קציני אוכלוסייה הפועלים בעת שגרה עם יושבים באזורי עימות או הצפויים להיפגע;
 - ידע מקצועי המבוסס על רעיון "החוסן" – שבבסיסו בניית יכולות של יושבים בשגרה להתמודד עם מצבי חירום יחד עם מגוון כלים וכלי התערבות (צח"י – צוות חוסן \ חירום ישובי) להפעלה בזמן חירום ;
 - עקרון הרציפות המבנית על-פיו היכולת להתמודד באפקטיביות עם משבר וטראומה תלויה במידת הרציפות של הטיפול (אותו מטפל בשגרה ובחירום; אותו ארגון בשגרה ובחירום וכד').
- היערכות המועצה האזורית שומרון – כפי שמשתקפת מן הראיונות, הכתובים, ומן האיוש של היועצים החיצוניים, מלמדת כי תפיסות אלו הן ששלטו בתהליך הגיבוש והתכנון של המענה המועצתי לתהליכים הצפויים גם בתקופת ההתנתקות.
- מערכת עקרונות זאת שהייתה אפקטיבית בתקופה המתמשכת של טיפול באירועי הטרור, איננה לוקחת בחשבון את האפשרות שהאורגנים (היושבים) שבהם יפעלו המתערבים החברתיים לא יתקיימו לאחר הפינוי – ומכאן שמערכת העקרונות שהובילה את המתכננים הכילה הנחת עבודה תיאורטית מוטעית.
- אם הישוב חדל להתקיים, מפורק או מתפצל, פוחתת או אף נמנעת כמעט לחלוטין היכולת לשמור את עקרון הרציפות וההמשכיות בטיפול ע"י אותם גורמי טיפול. תיאוריות רבות מגדירות משבר באמצעות חוסר רציפות תפקודי (ראה למשל מרי, 1990; להד ובן נשר, 2005). אפשר היה להניח שמודל הפינוי בהתנגדות עשוי שלא לאפשר שימור של רציפות, וכן היה ידוע בשלב יחסית מוקדם שיושבים מסוימים אינם מתכוונים לשמר את הקיום הקהילתי שלהם (מכאן שההיערכות המבנית שלהם הופכת לכמעט לא-רלוונטית לתהליך השיקום).

⁸ עליה ניתן לקרוא בעיקר למי שמנוי וחשוף לחומרים המקצועיים של מחלקת מדעי ההתנהגות בצה"ל

מה שהתאפשר היה המשך תמיכה בבודדים \ משפחות או בקבוצות שהתארגנו במקומות אשר אינם בתחום השליטה של המועצה (למשל בית אל, אלקנה) או לנסות לשכנע גופים אחרים (מועצה אזורית עמק חפר; עיריית עפולה) להמשיך בטיפול ואף לנסות לגייס לכך את אותם מתעורבים חברתיים שפעלו עמם לאורך התקופה הקודמת (בהצלחה חלקית).

ניתוח: "המטופל" מול "הנועץ"

הנחת הניתוח שלהלן הינה שהגישות התיאורטיות הינן בעלת משמעות מעשית כלומר, שניתן להסיק מהבחירות של התיאוריות ושל הכלים על ההתנהלות בפועל של הארגון.

ניתן לסווג את הגישות התיאורטיות שנמצאו לשתי קבוצות:

התיאוריות של הפסיכולוגיה הקלינית: מספקות כלים להסתכלות, ניתוח, הבנה, תובנה ובחירת פעולה כלפי היחיד המשפחה והקבוצה ("המטופלים") מתוך נקודת המבט של היחיד יכולותיו, צרכיו, דחפיו והקונפליקטים שלו. גישות אלו מדגישות בין היתר את הלא־ת-מודע של היחיד ואת השפעתו הלא מודעת על התנהגותו. על פי תיאוריות אלו, המתערב החברתי יבחר פעולה ברמת העל (הארגונית) על בסיס תובנות על מצבו של היחיד - המטופל. הממצא המרכזי הוא שהגישה שהפעילה את הצוותים בשטח במגע היום-יומי שלהם עם האנשים בישובים הייתה גישה טיפולית הנשענת על מניעה או החלשה של אפקטים העשויים לגרום לטראומה בעלת השלכות ארוכות טווח. בטיפול באוכלוסיות אלו, מימד עיבוד האבל על אובדן היישוב, לא קיבל בולטות גבוהה בתקופת ההתנתקות ולאחריה.

התיאוריות של הפסיכולוגיה הארגונית – קהילתית: מספקות כלים להסתכלות, ניתוח, הבנה, תובנה ובחירת פעולה מתוך נקודת המבט של הארגון, מטרותיו, מבנהו, מנהיגותו, משאביו וצורת ההתארגנות שלו. גישות אלו מדגישות בין היתר את חופש הבחירה המודע של היחיד. על פי תיאוריות אלו המתערב החברתי יבחר פעולה ברמת היחיד ("הנועץ") כנגזרת מתוך הבנת מקומו של היחיד בתוך המכלול והאופן שבו הוא יתרום להשגת המטרה הארגונית. הממצא המרכזי הוא שהגישה המובילה הונחתה ע"י רעיון החוסן: התפיסות שהובילו את המבנה הארגוני, ההיערכות הפיזית ובניית הצוות האנושי נשענו בעיקר על רעיון בנייתו ותחזוקו של החוסן הקהילתי, המשפחתי והאישי.

התיאוריות הללו יכולות להתקיים במסגרת מסוימת בכפיפה אחת כאשר יישומן מעורר קונפליקט מזערי. אולם כאשר המצב שבו נדרשת מעורבות של מתערב חברתי מציב קונפליקט בסיסי בין צרכי היחיד ("המטופל") לבין דרישות הארגון ("הנועץ") מתעורר קושי (המוכר ליועצים ארגוניים פנימיים רבים). במצב זה נדרש הארגון לכלים שיאפשרו למתערב לפתור את הקונפליקט הפנימי שלו לעצמו כדי שיוכל להגיע "נקי" אל הנועץ \ המטופל שלו. בנוסף, בחלק מהישובים היו תושבים שהחליטו לעזוב ללא מאבק. הגישה המבוססת על היענות לצורך של הקליינט נתקלת במקרים

כאלו בהתנגדות שלהם לקבל עזרה מגוף המזוהה כשותף למאבק. היענות לצורך – המבוססת על מודל המטופל איננה עונה לצורך של הקליינט בעוד שימוש במודל של הנועץ יוצר קושי מול האידיאולוגיה של המאבק.

בראייה ביקורתית אפשר לראות כי מגוון הכלים, המודלים, הגישות והתיאוריות מכסים טווח רחב של פעולות אפשריות ומהווים מקור רב ערך ומגוון לשימוש המתערבים החברתיים. נראה בהמשך כי המבנה הארגוני שיצרה המועצה לטיפול בקהילות השונות שילב בין שתי הגישות מבחינה מבנית מתוך ניסיון לתת לגיטימציה למגוון דרכי פעולה ולחופש בחירה מקצועי (ע"י יצירת צוותים משולבים שבהם אנשי מקצוע מגישות שונות אמורים לשתף פעולה) – אך ללא מתן פתרון למימד התיאורטי של השילוב בין הגישה שבמרכז "המטופל" והגישה שבמרכז "הנועץ". כך, לא נוצרה הנחייה מתי נכון להשתמש בגישה אחת ומתי באחרת, לא פותחו כלים מעשיים להבחנה מתי גישה אחת עדיפה ואפקטיבית יותר מן האחרת, לא נפתח מרחב מספיק להתלבטות לדיאלוג בין הגישות השונות וכד'. הפתרונות לשאלות מעשיות אלו נמצאו ברמת הצוות פעיל בשטח, אך לא ברמת הארגון (אבל כן במסגרת המטה המקצועי של מהו"ת).

ולבסוף, ברמה הארגונית ניתן גם לטעון כי ריבוי תיאוריות מפגין מצד אחד פתיחות למגוון ומצד שני מאפשר חוסר באחידות מקצועית – ואז יש לבחון האם אחידות כזאת אכן מתבקשת או שבמחשבה בדיעבד, התבקשה..

התיאוריות שלא היו

מתוך ניתוח המציאות שבה פעלו המתערבים החברתיים נמצא כי לגבי שתי תופעות מרכזיות הייתה חסרה תיאורית מכוונת:

האפשרות המעשית ויישומית כי יישובים יעקרו בכל-זאת
עוצמת הקונפליקט הפנימי של המתערבים וצורת התמיכה בהם

תיאוריה חליפית להתערבות

בסקירה התיאורטית שבנספח ניתן לראות כי החל מאמצע שנת 2005 החל להתפתח כיוון תיאורטי חדש המנסה להתמודד עם האפשרות של "הצלחת ההתנתקות". במאמר מאפריל 2005 מציעים החוקרים (קפלן, ז, כהן, ח, מטר, מ וויצטום, א, 2005)⁹ דגם ייעודי להתערבות נפשית בקרב אוכלוסיית המיועדים לפינוי. מניתוח ההבדלים בין טראומת מלחמה וטראומה מהגירה כפויה של אוכלוסייה הם מציעים מודל בעל שלשה מימדים: במקום קירבה ריחוק - יש להציב עת עקרון הריחוק, קרי- רצוי שהזירה שבה תתבצע ההתערבות הנפשית תהיה רחוקה ומנותקת מזירת הפינוי, ההתכתשות והעימות; במקום מיידיות - השהיה, קרי- על ההתערבות להתבצע רק בסיום

⁹ קפלן, ז, כהן, ח, מטר, מ וויצטום, א. (2005). דגם ייעודי להתערבות נפשית במשברים אפשריים בעת הפינוי הכפוי הצפוי של אוכלוסייה בישראל. הרפואה, 144(ד').

תהליך הפינני ולאחר ההתאוששות ממנו; ובמקום הציפייה לחזרה - המסר הוא שפרק אחד בחיים הסתיים וכעת יש להפנות משאבים לבניית חיים חדשים. לדעת החוקרים, ההתערבות אפשרית כנראה רק בתום השלב הראשוני והסוער של הפינני הפיזי. בנוסף, הציפייה וההבנה שתהליך הפינני הוא סופי ולא הפיך, תמנע הכחשה, תאפשר השלמה והתחלה של תהליך עיבוד הפרידה, תוך תפיסת העצמי כמי שמיצה את חלקו בתהליך ההתנגדות לפינני וכעת מסב את כוחותיו לכיוונים ומטרות מחודשים. החוקרים המליצו שלא להשתמש בדיבוב (debriefing) או טיפולים קבוצתיים, מאחר ועלולים לחזק את ההתנגדות או ההשלמה - אלא לבצע התערבות פרטנית, התנדבותית ובררנית. על אנשי המקצוע להיתפס כפועלים במנותק לגורמים האחראים לפינני כדי למנוע העברה (transference) שלילית והטיית הטיפול למישורים הקשורים לאמונות, חילוקי דעות, תפישות אידיאולוגיות או פוליטיות ובכך לנתק את הצימוד בין ההתמודדות עם השלכות הפינני לבין חילוקי הדעות לגביו.

הכתיבה בכיוון זה מביאה למוקד תשומת הלב עקרונות הפוכים לעקרונות שהיו בשימוש. היא נבעה מתוך הכרה של חוקרים שונים במציאות אפשרית שבה ישובים וקהילות אכן יפוננו – דבר המצריך מתכונת פעולה הרלוונטית להתרחשות כזאת. ממצאי המחקר הנוכחי אינם מזהים השפעות של חשיבה זאת על ההתנהלות המקצועית של המתערבים החברתיים. הממצא הוא כי המערכת המקצועית המגבה את אנשי השטח לא זיהתה את התלות המקצועית במודלים שאינם לוקחים בחשבון את ההתנתקות – שמשמעה כי מודל החוסן מצריך התאמה ועדכון וכי ישנה תיאוריה אחרת שיכולה להיות רלוונטית.

תיאוריה זאת מאפשרת יצירת מבנה ארגוני חליפי לזה שהיה קיים בתקופה הנחקרת שבו הסיוע למאבק ניתן ע"י גופי יעוץ שונים מאלו הנותנים סיוע למי שמעוניין להתכונן לפינני. חלוקה מבנית כזאת היא בעלת יכולת להקל על מוכנות ה'קליינטים' לפנות לטיפול ועל הקונפליקט הפנימי שנוצר אצל המתערבים – כפי שמתואר בפרק הבא.

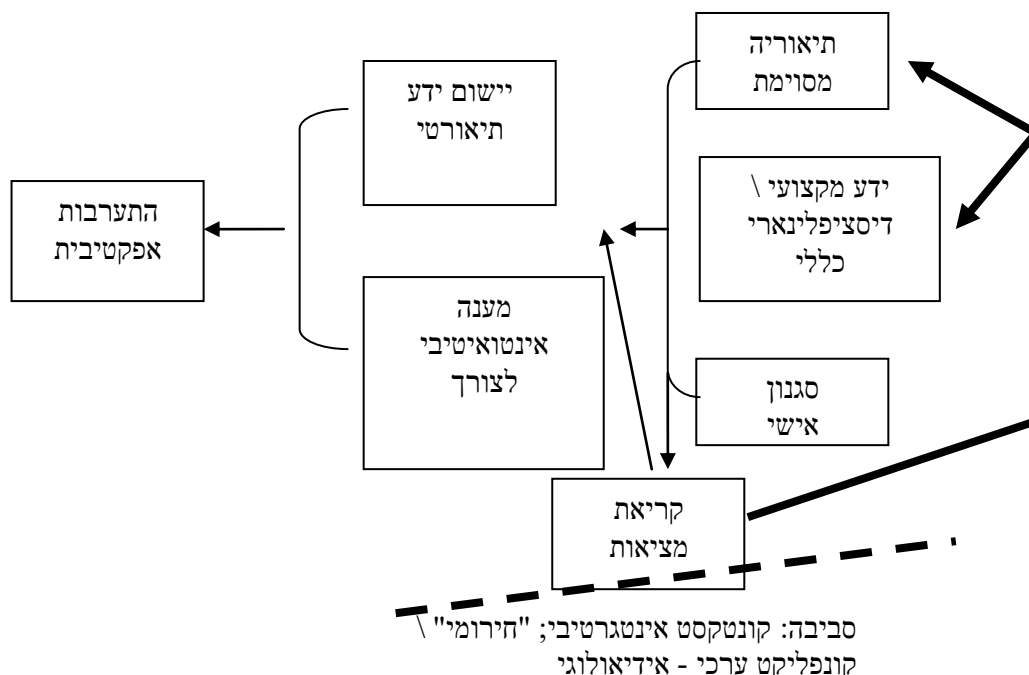
תיאוריה על תמיכה באנשי המקצוע עצמם

תהליך התמיכה השוטפת באנשי המקצוע עצמם לא התבסס באופן מובהק על תיאוריה ברורה ולא נמצאו סימוכין לחומר תיאורטי הקשור בתמיכה בקשיי ההכלה של האירועים ע"י אנשי המקצוע עצמם. כפי שיתואר בהמשך, מרגע שההתנתקות הפכה לאפשרות ריאלית, ומרגע שהמועצה האזורית הנחתה את אנשי המקצוע להיערך לאפשרות של גירוש, התחיל להתהוות קונפליקט פנימי מורכב וקשה אצל המתערבים. בהמשך יתואר קונפליקט זה והאופן שבו הוא נחשף וטופל לאורך התקופה הנחקרת. כאן המקום רק להסב את תשומת הלב לממצא כי – למרות שהקושי החל להתבהר, לא ניתן לו מענה תיאורטי שעוסק ביכולות ההכלה של המתערבים ויכולות יצירת הריחוק הרגשי הנדרש להתערבות אפקטיבית במצבים שבפניהם עמדו המתערבים החברתיים בשנה שלקראת ההתנתקות.

הערה מתודולוגית וגם מהותית:

הניתוח לעיל מראה צורך לשינוי במודל המחקרי. כפי שמתואר באיור מס. 1 (שבפרק שיטת המחקר), תפיסת החוקרים הייתה כי שרשרת ההשפעות על האפקטיביות של ההתערבות החברתית מתחילה מתיאוריות וידע דיסציפלינארי המשפיעות על קריאת המציאות של המתערב. הניתוח לעיל מראה גם על האפשרות ההפוכה – שקריאת המציאות של המתערב החברתי צריכה להשפיע על הבחירות התיאורטיות שלו – כפי שמוצג באיור להלן, שבו חץ מובלט בכיוון ההפוך. טענה זו מעוגנת בגישת ה- Action Research – המאפשרת שינוי בהנחות התיאורטיות של החוקר עם הגילוי של ממצאים חדשים. מכאן שבחירת התיאוריות שבשימוש איננה יכולה להיות פס כהליך שולי במהלך התכוננות של מתערב חברתי לפעולה בישוב אלא להיפך, אם מגוון התיאוריות שעומד לרשותו מוגבל ע"י מודל מנטאלי הקשור בתפיסת עולם אידיאולוגית הוא עשוי לצמצם את האפקטיביות שלו.

איור מס' 1 \ א': ההשפעה של קריאת המציאות על בחירת הידע המקצועי לשימוש



סקירה מורחבת המסכמת את ההכוונות התיאורטיות שהיו בשימוש המתערבים החברתיים על בסיס החומרים שנכתבו והופצו במהלך תקופה של כמה שנים לפני ההתנתקות קיימת בידי החוקרים. היא מהווה הן תיעוד של מה שהיה ויכולה להוות מקור להפקת לקחים עתידית ולהתכוננות לצרכים חדשים אם וכאשר יתעוררו.

היערכות המועצה האזורית לפינוי

בפרק זה יובהר האופן שבו הייתה המועצה האזורית שומרון ערוכה לטיפול בהיבטים הפסיכולוגיים – חברתיים של תהליך ההתנתקות. נתאר בקצרה את ההתפתחות האירועים שקדמו להתנתקות, לאורך ציר הזמן תוך התמקדות בשיקולים המקצועיים שהתוו את אופן פעולת המועצה וגופיה השונים בתקופה המדוברת. בדרך זו יזוהו ויובהרו מערכות השיקולים והתפיסות המקצועיים והארגוניים באשר לאופן הפעולה המתוכנן עבור אנשי המקצוע ומכאן תוצף ותנתח תפיסת הפעולה של המועצה כפי שהייתה בפועל בתקופה שלקראת אירוע ההתנתקות. המתואר בפרק מבוסס על ניתוח מסמכים מן התקופה יחד עם ניתוח של ראיונות עם גורמי מפתח במועצה שנערכו כחלק מן המחקר. מודל הפעולה של המועצה קיבל את השם "מודל שלוש הרגליים". אולם, התיאור שלהלן יראה כיצד הפעילה המועצה מודל התערבות אינטגרטיבי רחב יותר מאשר מסתבר מן השם – התואם ידע קיים באשר לחמישה ממדים בהבנת ההתארגנות הקהילתית- הארגוני-מוסדי, החברתי - רגשי, הערכי, הפיזי והמנהיגותי (בן יוסף, טרם נדפס).¹⁰

התיאור להלן משקף את אופן התפתחות העמדה המקצועית – ארגונית של גופי המועצה בתהליך ההכנה הפנימי לקראת ההתנתקות.

עם שרעיון הפינוי החל להשתרש בתודעה הציבורית, וכאשר החל להתברר כי גם צפון השומרון כלול בו, החלה היערכות ממוקדת.¹¹ כבר בחודש נובמבר 2003 התקיימה פגישה סגורה במועצה האזורית שומרון (להלן: המועצה), שעניינה בחינה ראשונית של נושא הפינוי על השלכותיו, אם יצא לפועל. הנחות יסוד שעלו בפגישה, התבססו על ההכרה כי נושא פינוי הישובים הפך לנושא שעל סדר היום הציבורי. תוצאת פגישה זו היו החלטות אסטרטגיות שקבעו את התנהלות המועצה לכל אורך הדרך, עם התאמות לפי הזמן, האוכלוסייה והמקום.

ראשית, הוחלט על ביצוע סימולציות בהן ייבחנו דילמות פוטנציאליות, ביניהן אופיו של המאבק (שהיוו בהמשך אחד מ'רגלי הפעילות' המועצתית) – "מאבק ללא פשרות" מול "תן לי את יבנה וחכמיה". אופיו של המאבק צריך היה גם לקחת בחשבון נקודות תורפה בישובים. כגון: פרטנרים מועטים למאבק, אם בכלל, בקרב התושבים. דילמה תיווצר במציאות בה בעיני הציבור תראה המועצה כזו שכופה על המתיישבים אידיאולוגיה שאינם שותפים לה. בהקשר זה נדון גם הצורך לגבש עמדה בנושא מדיניות המועצה בנוגע לסיוע למעוניינים להתפנות מרצון.

שנית, נדון נושא המנהיגות - על תפקידה של המנהיגות היישובית, האתגר העומד בפני המתערב כגורם מתווך בין המנהיגות, התושבים והגורמים השונים המעורבים. כך, הוחלט על קיום מפגשים עם מנהיגויות היישובים ושיתופם בדילמות. התייחסות מקצועית לקהילות כמוקד התערבות היווה, מטבע הדברים, נושא מרכזי, והוחלט על התנעת תהליך קהילתי בישובים שסומנו כמיועדים לפינוי.

¹⁰ ראה למשל: בן יוסף, ש. (טרם הודפס). מודל מעגלי הקהילה. אוחר מ: <http://shayby.co.il/files/2008/11/community-circles-shay-ben-yosef.doc>. תאריך כניסה: 10.2.10, ומאמרים נוספים של המחבר.

¹¹ (ללא מחבר) 2003. הנדון: הערכות להתמודדות עם איום פינוי ישובים. סיכום פגישה.

הנושא השלישי – כפי שהיה בפנינו ישובים קודמים בישראל (פינוי סיני) גם תהליך ההתנתקות היה לנושא הטעון ביותר מבחינה חינוכית – דילמות, הנוגעות להיבטים הערכיים, דתיים, חברתיים וציבוריים של המאבק הצפוי ותוצאותיו, קידמו החלטה נוספת, שקבעה כי יש צורך בהתנתקות תהליך חינוכי במערכת החינוך שייתן מענה אמיתי לברור פנימי בנושאים אלו.

במאי 2004 ערכה מוא"ז שומרון "יום חשיבה/סדנה בנושא תרחישים מדיניים-היערכות" באלקנה¹², בליווי מקצועי של מהו"ת¹³. במפגש הוצגו תרחישים שונים והצעות לדרכי ההתמודדות של אנשי המקצוע בקהילות (בחלקם בעקבות מסקנות מחקרים שנערכו לפני ואחרי פינוי חבל ימית שמהם עלה "הסיכון שהחיים בצל אי ודאות מצביעים על תגובות דחק וקשיים בהתמודדות עם אי הודאות עצמו והאיום הטמון בו"). ביולי 2004 נערך יום סדנה נוסף לכל ראשי המועצה והגופים המשיקים לה, לעיבוד נוסף של תרחישים וגיבוש תפיסת עבודה ללווי הנדרש של הישובים. במחצית שנת 2004 נכתבו שני מסמכים המשקפים את תפיסת מהו"ת¹⁴ לגבי חשיבות ההיערכות התומכת ברמה הלאומית. מסמך¹⁵ הנושא את השם "התמודדות מערכת החינוך עם התמורות המדיניות-חוזר מנכ"ל", כלל המלצות למסרים שיש להטמיע במערכת החינוך, הנוגעים להתמודדות התלמידים עם תהליך ההתנתקות. מסמך זה ונוספים, הציגו עמדות מקצועיות הנוגעות להשלכות הפסיכו-חינוכיות של תהליך ההתנתקות על התלמידים. בנוסף, בחודש נובמבר 2004¹⁶ הוצעה הצעה לכתיבת ערכת עבודה בנושא "תכנית ההינתקות – להיות אזרח מעורב", וכן בנושא עבודת ייעוץ וסדנאות לצוותים החינוכיים והטיפוליים בגוש קטיף. ערכה זו יצאה אל הפועל מספר חודשים לאחר מכן, ביוני 2005, בשם "התנתקות התחברות - האתגר"¹⁷. הצעה זו הייתה חלק ממערך כולל של פעילויות ושיתופי פעולה שיזם מרכז מהו"ת, דרך מינהל החמ"ד של משרד החינוך¹⁸ ושפ"י.

בינואר 2005 נכתב מסמך¹⁹ ע"י חגי דפנה ומרים שפירא, בו הם מציעים את העקרונות התיאורטיים שאמורים להנחות את הפעולות לקראת ותוך כדי מהלך ההתנתקות, אם תתבצע. עקרונות אלו הדגישו את העמדה כי עקירה הינה תהליך משברי קרי, פגיעה ברציפות התודעתית, הפסיכולוגית, הקהילתית והתפקודית. כך, שהחזרת הרציפות הינה תנאי הכרחי לשיקום כי (1) עקירה של אדם מביתו מהווה ערעור קשה על תחושת המוגנות הבסיסית ביותר, כמו גם על יכולת ההתארגנות (חינוכית, ערכית ופונקציונלית) הנדרשת להתמודדות עם השלכותיו; (2) תהליכים

¹² טושינסקי, ליאורה. במאי 2004 ערכה מוא"ז שומרון "יום חשיבה/סדנה בנושא תרחישים מדיניים-היערכות. מהו"ת, ראשי תיבות של 'מרכז היערכות והתמודדות בחירום', גוף בתוך המועצה האזורית שהיווה את מרכז הפיתוח המקצועי להתערבויות פסיכו-סוציאליות ביהודה ושומרון

¹⁵ שפירא, מרים ודפנה חגי. התמודדות מערכת החינוך עם התמורות המדיניות-חוזר מנכ"ל, 12.7.04.
¹⁶ שפירא, מ' (2004). הצעה לכתיבת ערכת עבודה בכתה בנושא: "תכנית ההינתקות – להיות אזרח מעורב" ועבודת ייעוץ וסדנאות לצוותים החינוכיים והטיפוליים בגוש קטיף. ההצעה הועברה לידי יוכי סימנטוב, שפ"י ירושלים.

¹⁷ מחבר. (שנה). התנתקות התחברות – האתגר.
¹⁸ למשל: שפירא, מ' וגודמן, י' (2004). הצעה לכתיבת מאמר שישמש "כנייר עמדה" עבור מנהלי בתי ספר בחמ"ד (נשלח למנהל החמ"ד). בראש המסמך – התאריך ט"ו טבת, תשס"ה. התאריך הוסב 2004 להקל על הקורא.
¹⁹ שפירא, מ' ודפנה, ח' (2005). התהליך המדיני – השלכות פסיכו-חינוכיות.

אלו מתרחשים עוד לפני העקירה בפועל, וכנראה ימשכו כשנתיים-שלוש לאחריה; (3) "המחירים" הרגשיים, המשפחתיים, הקהילתיים והערכיים יהיו בלתי הפיכים: תחלואה גבוהה מהרגיל, תהליכי אבל ממושכים, קשיי שיקום קהילה, ניכור כלפי הממסד וקושי אצל בני נוער בפיתוח זהות אישית ואזרחית תקינה²⁰. כך גם בהיבט הלאומי, בו עלול להיווצר תהליך של ניכור כלפי המדינה (האחראית על הגירוש); (4) התערבות מקצועית צריכה לבוא לידי ביטוי בכל המישורים- האישי, הקהילתי ובמערכות החינוך; ו – (5) האפקטיביות של התערבויות אנשי המקצוע תגדל ככל שזמן ההתערבות יהיה רחוק יותר מזמן עקירת המתיישבים, אם תתרחש.

מודל שלוש הרגליים: מענה בתחום התמיכה החברתית- פסיכולוגית והרווחה

בשנים שקדמו להתנתקות פעלו גופי ההתערבות החברתית בשומרון במתכונת מתפתחת על בסיס הניסיון המצטבר לאורך שנות האינתיפאדה שבמהלכה נבנו עקרונות פעולה ומבנים ארגוניים משולבים. האינטגרציה המערכתית בין זרועות המועצה השונות בסיוע ליושבים בעת חירום (זרוע לוגיסטית, ביטחונית, רווחתית, קהילתית וחינוכית), אפשרה והובילה להתפתחות מודל פעולה שקיבל מאוחר יותר את השם "מודל שלוש הרגליים".

המודל נשען על התפיסה שבתקופה של אי-ודאות, בריאות נפשית של בודדים תלויה בהם עצמם, בקבוצת התמיכה המיידית (המשפחה) והרחבה (הקהילה) שלהם, ובתמיכה ברמה האזורית והלאומית. התפיסה המובילה הייתה שהחוסן האישי נשען על החוסן הקהילתי שנשען על החוסן האזורי והלאומי. אחת מההחלטות הראשונות הייתה להיאבק "אבל גם להקים צוות מתערבים שלא יאבק אלא יפעל קהילתית מול היושבים". "עשינו מהלך מעמיק של קריאת חומרים להבנת הראש של הנאבקים, לנסות להבין איך להסביר להם ולהוביל להבנה שאפשר גם (מאבק עד הקצה) וגם (יכול להיות שהמאבק ייכשל) ואז יתאפשר למשל להכין את הילדים ולארוז דברים חשובים"; לאור זאת עוצב המודל העקרוני שהתבסס על 3 ערוצי התנהלות (שקיבלו אח"כ את השם 'רגליים'), שיקדמו וייתמכו זה ע"י זה מתוך כבוד, שילוב והכרה בתרומתו הייחודית של כל ערוץ פעילות: (1) מאבק, (2) רציפות, (3) חוסן (כפי שתואר בפרק התיאוריות). יצוין כי ערוצי הפעילות המבוטאים תחת עקרונות החוסן והרציפות היו קיימים כבר קודם לכן, אליהם נוסף עקרון המאבק. שפירא וכן-גל (2009)²¹ מציינים כי: "בצפון השומרון נוצר מודל שעל-פיו נשענת המנהיגות על 3 רגליים: רגל המאבק, רגל ניהול השגרה ורגל ההתבוננות"²² - שם היה מקום לבירור ערכי, רגשי ואופרטיבי. הבאנו את הדברים לידיעת האנשים שכינסנו בהרצאות ובסדנאות בבתי-ספר. המטרה הייתה שלא רק עובדי בריאות הנפש יתבוננו. כל אחד מהגופים שעמם עבדנו - המועצה, העובדים הסוציאליים -

²⁰ בתחתית המסמך מצוינת ביבליוגרפיה: קלויט ואלבק (1996), רוזנפלד ומוזס (1984), שגיא ואנטונובסקי, שפירא ודסברג, מילגרם וטוביאנה.

²¹ שפירא, מ וכן-גל, ש. (2009). פינוי גוש קטיף: תהליכי עיבוד אבל וטראומה בקרב הילדים. בתוך: ש. חן-גל וי. סימן-טוב (עורכים), כשהדרך מתמשכת: התערבויות טיפוליות-חינוכיות בהקשר לתוכנית ההתנתקות. משרד החינוך, אגף שפ"י, עמ' 53-67.

²² לפעמים נקראה גם רגל "החוסן".

הבינו שצריך לפתח את כל שלושת הערוצים. אחרים הבינו שאם לא יינתן ביטוי לערוץ הרגשי לא יהיה עם מי להיאבק".

בסופו של דבר "מודל שלוש הרגליים" הפך לשם קוד של מודל ההתערבות שהנחה את המערכת המקצועית בתקופה שלפני ההתנתקות

היערכות ארגונית ומתכונת פעולה

מודל היערכות הארגונית שהתפתח לאור סדרת דיונים ומאמצי חשיבה מגוונים ובהתבסס על התשתית המבנית והרעיונית הקיימת, הביא לבחירת פתרונות ארגוניים בהיבטים הבאים:

רמת הקהילות \ הישובים: הליווי הקהילתי התבסס על המרכיבים הבאים:

1. גורם "פנימי" – איש מקצוע מטעם המועצה, עו"ס או פסיכולוג שעבד או עובד עם הישוב ומכיר את תושביו והדינאמיקה הקהילתית שבו, ואשר שורר אמון מקצועי כלפיו (עקרון הרציפות). תפקיד הגורם ה"פנימי" – מתן מענה שוטף לצרכים הפסיכו-חברתיים של הישוב במישור הקהילתי, המשפחתי והאישי. יש לקחת בחשבון סיוע משלים של מומחה בתחום מקצועי מוגדר (פסיכולוג ילדים, טיפול משפחתי וכדו').

2. גורם "חיצוני" – איש מקצוע, בעיקר מהתחום הקהילתי/פיתוח ארגוני, שילווה את הגורם "הפנימי" ויסייע לו בכל הקשור למענה הארגוני/מערכתי בישוב (פיתוח מנגנוני התמודדות הקהילתיים, התערבות בקונפליקטים פנימיים, עיצוב "אסטרטגיה" יישובית להתמודדות וכדו'). רצוי שכל גורם כזה יהיה אחראי על שני ישובים.

3. גורם חינוכי המתמחה בהתמודדות עם מצב לחץ וחירום, המוכר למערכות החינוך באזורים הרלוונטיים (עקרון הרציפות), לסיוע הן באזורים המיועדים לעקירה והן באזורים הנחשבים כמעגל פגיעות שני: ישובים שמזדהים עם המאבק, כאלו שמועדים אולי גם הם לעקירה עתידית, וכדו'.

רמת המטה - "מנהלה רשותית" (שנקראה "מטה צפון השומרון") – הקמת מנגנון הכוונה, תאום ובקרה של מכלול פעילויות הליווי של הישובים בסיכון. מעבר לכך, מנגנון זה ישמש גם כגורם מדווח להנהלת המועצה – העברת דיווח שוטף באשר לפעילות המתקיימת כולל מתן המלצות באשר לתהליכים מערכתיים הקשורים ליישוב, אשכול היישובים או המועצה. כמו כן, יש לקחת בחשבון כי גם הישובים שאינם מיועדים לפינוי מושפעים ישירות מתוכנית ההתנתקות, ועל כן יש להתייחס לכך במערכת החינוך ובמערכות תמך אחרות של המועצה האזורית.

נזכיר כי היערכות המועצה להתנתקות נסמכה על מנגנונים ושיטות פעולה שהוקמו ו"נבחנו" בתקופה שקדמה לה – החל מ"האינתיפאדה השנייה" – שבה היה גודש של צרכים הקשורים בהיענות למצבי חירום ואסונות. המענה הזה נבנה על בסיס מערכת ניהול ותיאום שכללה את כל הגופים המקומיים והארציים – בכללם החטיבה להתיישבות וארגון 'אמנה', שיצרו צוות ניהול משולב וייצוג הדדי בשטח ("הייתה בהירות של ערוצים – פורמאליים ולא-פורמאליים"). כמוכן הייתה עבודה מול משרדי ממשלה בדגש על משרד החינוך ומשרד הרווחה.

ההיערכות שתוארה לעיל, בתקופת השנתיים שקדמו לפינוי וביתר שאת לקראת הפינוי עצמו התבטאה באופן הבא:

1. פיתוח פיזי

המועצה, במסגרת תפקידה כשלטון מקומי פעלה לאורך השנים כדי לחזק את הקהילות גם באמצעות מענים פיזיים - בניית מוסדות חינוך (כמו הקמת ישיבה), סלילת כבישים וכד', פעילות שנמשכה עד ממש לפני הפינוי. המטרה הייתה "לממש חיים שלמים לאותה התקופה". חלק מהפיתוח הפיזי כלל גם חיזוק הישובים ע"י "פעולות קליטה והתיישבות" - של משפחות נוספות או אוכלוסיות "חזקות מבחינה רעיונית" - דבר שבחלק מהמקרים איים על המרקם האנושי שהיה קיים בישובים באותה עת (לפירוט - ראה נספחי הסיפורים על הישובים).

לקראת הפינוי עצמו המענה הלוגיסטי המרכזי של המועצה ניתן באמצעות חפ"קים שהוקמו בכל אחד מהישובים. תפקידי החפ"ק היו לוודא פתרונות בהיבטים של בטחון ובטיחות, שירותים לוגיסטיים שגרתיים (אספקת מים, מזון, תחבורה שוטפת וכד') וגם חיזוק: "אנחנו פה כדי לסייע לממש את תפיסת המאבק שלכם [לא שלנו]"; "ניסו לנצל אותנו להעברת אנשים וציוד - אבל היינו צריכים לשמר אמינות גם מול הצבא".

2. חיזוק המנהיגות הפנימית

"היה חשוב לשמר את הועד שלהם גם לאחר הגירוש"; ההנחה המובילה הייתה ש "אם אין גרעין חזק קיים - הוא לא ייווצר תוך כדי ואי-אפשר יהיה לבנות על כוחות התאוששות"; ישובים שהתאוששו - היה להם מנהיג מוכתר".

3. חיזוק ערכי ורוחני

מטה המאבק פעל במקביל לפעילויות האחרות של המועצה ובחלקו הופעל ע"י גורמים מתוך המועצה - זאת מתוך הנחה כי למאבק יש תרומה לתחושת החוסן (מעבר להיבט הפוליטי אידיאולוגי שלו). התחושה הבסיסית הייתה כי "בשונה ממקומות אחרים כאן "חלק מהגוף הולך להיכרת - כמו טיפול בילד חולה בסרטן בתוך משפחה שממשיכה לחיות". האידיאולוגיה לא הייתה אחידה בישובים השונים והמועצה נדרשה למענה מבחין: "המון בודדים - לא גוש שהולך בראש אחד"; "מי אתה שתנהל את המאבק - אני הולך להפסיד את הבית [לא אתה]"; "הלכנו בין הטיפות: דיאלוג עם אנשים שמוכנים לאבד את הכל ולנהל מאבק מבלי לשבור את המרקם הפנימי בישובים"; ניהלנו משהו מאד דואלי - אידיאולוגיה של מאבק מול הכנת הפינוי"; "זה שאפשרנו את המאבק גרם לכך שיכולנו לעזור להם בשנה שאחרי".

מערכות חינוך

כחלק ממודל שלוש הרגליים צוות מהו"ת שימש כצוות התערבות פסיכו-חינוכי להכשרת סגלי החינוך בכל רחבי המועצה ובבתי ספר ברחבי הארץ שהתעניינו בכך, במטרה לסייע בהתמודדות

עם המשמעויות הרגשיות והחינוכיות-ערכיות של תהליך העקירה בין אם יתממש ובין אם לא, על בסיס לקחים מתהליך פינוי אופירה ועל בסיס היכרות מעמיקה עם השטח.

בספרה של רייכל (2005)²³ מתואר תהליך פינוי בית הספר באופירה, בעיני מוריו ותלמידיו. מתוך ראיונות של המחברת עם מורים ותלמידים עלו מספר תובנות, שהנחו את פעולתם של צוותי ההתערבות בתקופת פינוי יישובי צפון השומרון. אופי ההתלבטויות נסוב סביב השאלה – כיצד היו נוהגים היום, לו היו צריכים לעבור את הפינוי דאז. כך למשל, בראיונות המורים עלתה חשיבותן של הפחתת החרדה והפחדים של ההורים. כן הוצע לקיים סדנאות שונות להורים, למורים ולתלמידים באמצעות אנשי מקצוע ופעילויות קהילתיות שונות באופן שיאפשר שיחה גלויה המאפשרת "לתת לאנשים להיות במשבר". כמו כן יש לחזק את הבנת התלמידים את הסיבות לפינוי, מתן כלים להסתגלות וסגירת מעגלים ופתיחתם של חדשים – לקראת העתיד. בנוסף, ניתן דגש על החשיבות של חיזוק הזהות המקומית (עזיבה בראש מורם, ותקופה בה ניתן לסכם את תקופת השהות בישוב בצורה מכובדת) וחיזוק הקשר והגיבוש בתוך הקבוצה שעמדה להתפנות – ובכך יהיה מקור כוח לקבוצה הן במהלך הפינוי והן לאחריו. מתוך אותן תובנות שעלו מפינוי אופירה, פעל הצוות הפסיכו-חינוכי ברחבי השומרון בהכשרת צל"ח בית ספרי, בהפעלת חדר המורים, בהכשרת יועצות והשפ"ח להתמודדות עם קשיים רגשיים והתנעת תהליך של התמודדות משותפת של ההורים ובית הספר. יצוין ועוד יורחב בהמשך, כי התפיסה המכוונת את העזיבה של אופירה לא שילבה מאבק למניעת העזיבה. כך, האנלוגיה ממקרה זה למקרה הנוכחי הייתה חלקית בלבד ורק לחלק מהישובים – בשל העובדה שבשומרון היה צפוי מאבק ולא עזיבה שקטה ומוסכמת מראש.

מעצרים:

נושא נוסף, שנידון הן בהיבט הרווחתי-קהילתי הרחב, והן בהיבט החינוכי היה נושא המעצרים. במהלך המחצית הראשונה של שנת 2005 החלה עליה בכמות ובעוצמת ההפגנות נגד תהליך ההתנתקות. חלק מהמפגינים, ילדים ונערים תושבי מוא"ז שומרון, נעצרו והושמו בבתי מעצר וכלא. מצב זה הצריך התייחסות מיוחדת הן מבחינת מערכות החינוך והן מבחינת השירות הפסיכולוגי. החלטות שהתקבלו במועצה כלל²⁴: קבלה ואיגום המידע, הכוונה לסיוע משפטי, קשר עם המשטרה וצח"י (צוותי חירום יישוביים), יצירת קשר עם המשפחה (ע"י עו"ס), קשר עם מוסדות החינוך, הכנת מערכי פעילויות לנוער, קשר ותיאום מרבי מול רשויות הרווחה הארציות.

²³ רייכל, נ'. בית ספר צומח בין ים למדבר ונעקר: בית ספר "אופירה" (שארם א' שייח' 1974-1982). תל-אביב: הוצאת מכון מופ"ת.

²⁴ מואז שומרון. מעורבות המועצה בטיפול במקרי מעצר. 29.6.05. המשימות הוטלו על יגאל דילמוני, יוני הישראלי, ענבל צוריאלי, יוחאי דמרי, יונה גודמן, אבי טנג'ר, חגי דפנה ואמיר שמש.

פרשנות ומסקנות ראשוניות

מבנה ההיערכות של גופי המתערבים החברתיים – נשוא מחקר זה, נשען באופן ברור על מכלול טיפול רחב שנשאה המועצה האיזורית על כתפיה לאורך שנים קודם לכן. אנחנו מציעים כי ניתן לתאר את הפעילות של המועצה כמבוססת על המרכיבים הבאים: **חזון, מתכונת פעולה מערכתית**

- **אינטגרטיבית, ופעולה מקצועית אינטר-דיסציפלינארית** כפי שמתואר להלן.

נראה מתוך התיאור לעיל כי מודל הפעולה שננקט בפועל היה אינטגרציה של הפעילות הפסיכולוגית – חברתית עם הפעילויות האחרות של המועצה. הגישה שננקטה היוותה יישום הן של טיפול מערכתי ("נגיעה באיש עצמו, בישוב, באזור"; "סיוע למתיישוב – כולל עבודה מול מנהלת סל"ע); והן של ניהול אינטגרטיבי ("צוותים משולבים – חטיבה, מועצה, אמנה". לדעת חלק מהמרואיינים " זה הוקם ללא חשיבה מובנית – אבל זה עבד".

גישת "שלוש הרגליים" - מספקת אם כן רק תיאור חלקי של אופן הניהול של המערכת המקצועית באותה תקופה. אנחנו מציעים כי גישת שלוש הרגליים משקפת חזון יותר מאשר תכנית פעולה.

קריאת החומרים מביאה אותנו למסקנה כי תהליך הפיתוח של גישת שלוש הרגליים שנעשה מתוך רצון להתמודד עם השלכותיו הצפויות של המאבק נגד הפינוי על היחידים, המשפחות והקהילות הביא לצורך לשלב את המאבק בתוך מערך עקרונות ההתערבות הקיים (שכלל את חיזוק החוסן והמשכיות השגרה) רעיון שלוש הרגליים מהווה אם כן הרחבה המבוססת על **תקווה ושאיפה** שפעילות פסיכו-סוציאלית יכולה להשתלב בקונטקסט של מאבק. אולם התהליך נעצר בשלב זה – שקראנו לו – החזון, ולא המשיך משם בצורה סדורה, באופן שהבהיר את ההשלכות התיאורטיות, הניגודים הפנימיים העשויים להיווצר והעלה מתכונות לפתרון יישומי להן. לא מצאנו תיעוד לתכנית פעולה ספציפית לגבי היישובים השונים אלא רק מתכונת הכוונה כללית לאורה כל צוות התערבות בחר את הפעולות הראויות בעיניו. תכולת הדיונים התקופתיים משקפת מאמץ מתמיד לתרגם את החזון לפעולה קונקרטית המתאימה למצב המתפתח – ומשקפת מאמץ אינטלקטואלי ורגשי לתת פשר מעשי לפער שבין החזון למתרחש בפועל. נראה להלן כי פעולת הצוותים המקומיים קיבלה לרוב תמיכה בלתי מסויגת מצד מנהלי הפעילות אך **לא קבעה להם יעדים מראש**. (תמיכה לטענה זאת תשתקף גם בפרקים הבאים בהם מנותחות תגובות המתערבים החברתיים עצמם למצבים שבהם הם התבקשו לפעול). אנו מציעים כי הקושי להגיע לתכנית פעולה ניזון ממהותו של החזון שנבחר: חזון בעל סתירה פנימית שאיננה ניתנת ליישוב **ברמת היחיד**. בעוד ברמת הארגון הכולל דרישה לפעולה המשלבת מאבק עם היערכות למצב אפשרי שבו המאבק ייכשל הינה אפשרית (ע"י חלוקת תפקידים לכאלו שעוסקים באחד ולאחרים שעוסקים בשני), ברמת היחיד הדרישה להכיל את שתי האפשרויות יוצרת קונפליקט פנימי קשה מאד להכלה (משום התפיסה כי תסריט הצלחת המאבק מחייב התעלמות מתסריט כשלון המאבק – מתוקף "היותו מחליש את עוצמת המאבק" ולהיפך, היערכות מעשית להתמודדות עם עזיבה מחייבת הסכמה בסיסית עם האפשרות שהמאבק בהתנתקות ייכשל).

ההתנהלות המעשית של גורמי המועצה השונים שעסקו בהיבטים החברתיים – משקפת גישה רחבה ואינטגרטיבית, התואמת את הספרות המקצועית - האקדמית של התערבות בקהילה, הדנה בהיבטים וברבדים החברתיים השונים המאפיינים את התארגנותה, כקהילה אחת – ומנסחת את המוקדים שבהם התערבות היה אפקטיבית עבור קהילה.

שי בן יוסף (2010) מציע הגדרה רב ממדית, המבוססת על "מודל מעגלי הקהילה": "קהילה היא מערכת חברתית מורכבת, ובה רשת של התארגנויות, מערכות יחסים ודפוסי תקשורת אישיים ומתמשכים, המהווה מוקד להזדהות ומשמעות". על פי בן יוסף, ניתן לזהות בקהילה "מעגלים" שונים: הממד הפיזי-חומרי, המוסדי - ארגוני, החברתי - רגשי, התרבותי, והמנהיגותי (אצל בן יוסף ממד זה איננו מופיע כעצמאי במודל).

על פי התיאור לעיל נמצא כי פעילות המועצה – ביחד עם המתערבים החברתיים עסקה בחמשת מעגלי הפעילות להלן (אשר לחלקם ניתנו להלן שמות אחרים מהשמות שניתנו ע"י בן-יוסף) אך לא קבעה בהם תכנית פעולה מראש:

מימד התשתיות הפיזיות - חומריות בא לידי ביטוי בטיפול בצרכים הפיזיים של היישובים. כמקובל, כחלק מהתמיכה של המועצה ביישובים נבנו במשך השנים מוסדות שונים, כגון גנים, בית ספר, ישיבה וכדו'. בהתאם למיקומו של יישוב מרוחק, כביש מסוכן, הבדלים פיזיים בין יישובים סמוכים (המקרינים, למשל, על טיב היחסים ביניהם לבין עצמם, ולבין המועצה) נבנו מענים -= בכלל זה גם במתן פתרונות פיזיים ותקציביים עד ממש "רגע לפני הפינוי". אפשר גם לטעון שחלק מהפעילות של חיזוק החוסן הקהילתי באה לידי ביטוי בחיזוק תשתיות פיזיות.

הממד המוסדי - ארגוני בא לידי ביטוי בעבודה מול מוסדות הפורמאליים והלא פורמאליים בתוך הקהילה ובסביבתה. כך למשל נתגלו קונפליקטים שונים בין מזכירות היישובים, התארגנויות לא פורמאליות שלעיתים מתנגדות להחלטות המזכירות, הרב ומעמדו וכדו' (להרחבה ראה בנספח). עיקר הטיפול בסוגיות אלו בוצע באמצעות התערבויות בגישות מתחום הפיתוח הארגוני במצבי משבר.

הממדים החברתי והתרבותי \ אידיאולוגי היוו מוקד מרכזי לפעילותם של המתערבים החברתיים תוך שימוש בכלים מקצועיים מתחום הפסיכולוגיה הקלינית, הפסיכולוגיה החינוכית, העבודה הסוציאלית ודומיהן. הפעילות המשמעותית בהיבט החינוכי ומול בתי הספר - נכללת במימד זה. זהו הממד שבו נחו הקונפליקט הפנימי המשמעותי ביותר – אשר העמיד את אנשי המקצוע מול דילמות יום-יומיות של בחירת התערבויות. הרעיונות של חוסן ורציפות, כמו גם רעיון התמיכה במאבק כפי שמתוארים במודל שלוש הרגליים באים לידי ביטוי משמעותי בעיקר בממד זה.

במסמך זה, הוספנו היבט נוסף הנוגע לנושא המנהיגות. בכל חברה, למנהיג ישנו תפקיד מהותי בהתווית דרך ובהובלה, כאשר המערכת רואה את עצמה כאורגניזם אחד. תהליכי השבר והכאב שליוו את היישובים העלו את הצורך במנהיג שיוביל את היישוב בתהליך עצמו ובהתמודדות נפשית ופיזית עם המתרחש. אפקטיביות ההתערבות בקהילה תלויה במידה רבה בשיתוף פעולה עם מנהיגות היישוב. עם זאת, בעוד שקהילה "רגילה" מתקיימת על בסיס מנהיגות/מוסד אחד נבחר,

המצב הקונפליקטואלי שאפיין את המציאות שבתוכה התקיימה ההתערבות, יצר מצב של מנהיגויות שונות שעמדו, או שלא עמדו בקשר עם המוסדות ה"רשמיים" והובילו לעיתים את הקהילה לכיוונים מנוגדים. ייתכן כי אי-קביעת יעדי פעולה ספציפיים נגזרה מתפיסה כי המנהיגות המקומית היא שצריכה לקבוע את היעדים וכי צוותי ההתערבות מהווים אך ורק גורם תמך לסיוע במימושם של יעדים אלו. תמיכה בטענה זו תובא בהמשך בעת ניתוח מודל הפעולה בפועל של המערבים החברתיים.

הערה: התייחסות להיבט האינטרדיסציפלינארי של פעילות המתערבים החברתיים מוצגת בהמשך המאמר.

לסיכום, כאשר בוחנים את מודל "שלוש הרגלים" מנקודת המבט של חמשת המימדים שתוארו לעיל ניתן לראות כי:

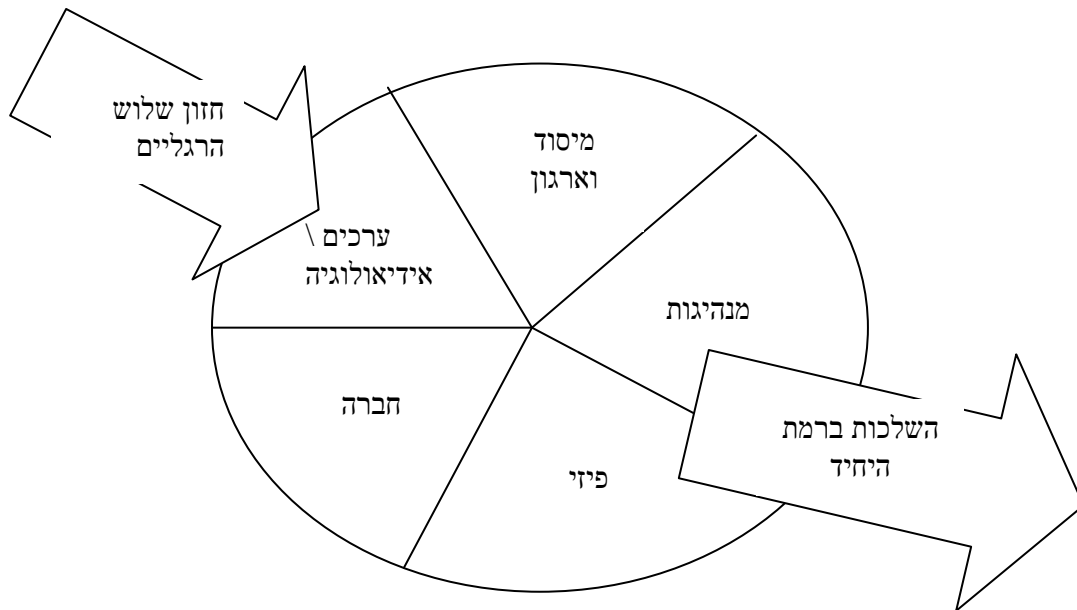
(א) הפעילות של הנהלת המועצה כללה בעיקר הכוונה באמצעות חזון רחב אך ללא תכנית פעולה מוכוונת מלמעלה – דבר שאיפשר מחד, גמישות בפעילות לאורך התקופה, בהתאמה למצבים בשטח ומאידך הותיר את הקביעה באשר לפעולה הקונקרטית בידי המתערבים עצמם.

(ב) החזון הכיל קונפליקט שניתן לפתור אותו ברמת הארגון אך מכיל קושי פנימי וסתירה ברמת המתערב יחיד

(ג) הפעילות המעשית מתרחשת בחמישה מוקדים (פיזי, ערכי-אידיאולוגי, חברתי, מנהיגותי ומוסדי - ארגוני) המשלימים התערבות כוללת בקהילה.

האיור הבא משקף את ההיגיון הפנימי של הפעולה ואת השלכותיה. כנובע, ניתן לראות כי מה שמעצב את התודעה ואת הרגשות של המתערבים החברתיים הוא החזון הארגוני ולא מימדי הפעולה עצמם.

איור מס. 3 : מימדי פעולה, חזון והשלכות ברמת היחיד



נדגיש כי ממצאי מחקר זה אינם מאפשרים לטעון טענה הערכתית - שיפוטית לגבי צורת התנהלות זאת (דהיינו שפעולה מוכוונת חזון כללי, ללא תכנית פעולה מוכוונת מלמעלה הייתה "לא נכונה" או "לא אפקטיבית" במצב שבו מדובר). ניתן לראות, כפי שיוצג בהמשך הדו"ח כי למודל פעולה זה היו גם מחירים שבאו לידי ביטוי בפעולת המתערכים החברתיים.

בניית התיאוריה מן השדה: מה ניתן ללמוד מן המתערבים על ההתערבויות?

כפי שהוסבר לעיל, חלק מתהליך המחקר כלל את קיומה של קבוצת מפגש של המתערבים החברתיים וחלק מאנשי המטה שתמכו בתהליך ההתערבות. במסגרת מפגש זה התקיים הליך בירור של המערכת החשיבתית שהנחתה את המתערבים בפעולתם - בניתוח בדיעבד (רטרוספקטיבי). ההליך כלל שני שלבים, שלב ראשון של העלאת זיכרונות על בסיס ארבע שאלות גירוי במתכונת IU והשלב השני שבו נתבקשו המשתתפים לסווג את הממצאים באופן שיחשוף את המבנה התיאורטי של החשיבה שלהם.

ההליך כלל עבודה במקביל של שלוש קבוצות בנות ארבעה-שישה משתתפים בכל אחת. לאחר מכן, נערך תהליך סיווגי נוסף, הפעם ע"י צוות המחקר במתכונת המונחית ע"י תהליך ה-GT. העיבוד הנוסף הזה נעשה במטרה כפולה, האחת לתקף את המערכת הסיווגית של המתערבים עצמם (לא מוצג במסגרת מאמר זה) ובמקביל לחשוף את המודלים הסמויים שלהם.

העיבוד הראשוני, זה שנעשה ע"י המתערבים עצמם, משקף את רמת המורכבות של המבנים התודעתיים שלהם כפי שהם מודעים להם. הממצאים הראו כי המתערבים החברתיים מבינים את ההתארגנות שלהם **מנקודת מבט מערכתית** (systemic) – הנראית כפריסמה משותפת לכולם. כך, המערכת מחולקת לשלוש רמות המוכלות אחת בשנייה – הפרט, הקהילה והמערכת. הסוגיות הקשורות ברמת הפרט הן פיתוח המשאבים האישיים, התפקוד האישי (הפונקציונאלי והמנטאלי), סוגיות רגשיות שונות, רפלקציה וכד'; הסוגיות ברמת הקהילה הן התערבויות מונעות והתערבות ביום הגירוש עצמו; והסוגיות ברמת המערכת הכוללת הן הקשורות בהערכות מנהלתיות, בתפקוד המערכת כמכלול וכד'; בנוסף ניתן לתאר את מערכת המושגים על **ציר הזמן** כמין התארגנות אישית ומערכתית – תוך כדי ההתרחשויות השונות והכנה למה שעתיד לקרות; התפקוד בפועל ברמה האישית והמערכתית; ולבסוף התמודדות עם תוצאות בהיבטים ערכיים ורגשיים.

הניתוח של ייתרת הממצאים, המובא בהמשך, מציע רמת מורכבות נוספת להבנת תהליך ההתארגנות של ההתערבות החברתית-פסיכולוגית לטיפול בתהליך ההתנתקות של ישובי צפון השומרון – הוא הידע הסמוי.

ניתוח ראשוני של המודל המנטאלי שכיוון את המתעורבים החברתיים על בסיס תהליך הסיווג שהם ערכו

כמתואר למעלה, שיטת הניתוח שמשתמשת בטכניקת IU מאפשרת גילוי של המודלים הסמויים מאחר שהיא בנויה על פיתוח מושגים שמוכּוּן פחות ע"י תיאוריה חיצונית.

ניתוח השאלה הראשונה

בשאלה הראשונה התבקשו המשיבים לענות על:

היזכר בשבועות האחרונים שלפני ההתנתקות²⁵ באילו סוגיות עסקת \ פעלת?

מטרתה של שאלה זאת הייתה לסכום את הפעולות שנקטו המתעורבים בתקופה הקריטית של פעולתם.

התקבלו 148 תגובות. התגובות סווגו בתהליך איטרטיבי לקטגוריות הבאות, כאשר בכל סוג מובאות כמה דוגמאות לביטויים שלו:

עבודת התערבות קלאסית שכללה עבודה עם ההנהגה, טיפול בסוגיות כלכליות, התמודדות עם מצבי דחק ולחץ, הכנה נפשית לעזיבה, עיצוב תהליכי עזיבה ברמת הקהילה.

תיווך בין הצבא המפנה למגורשים \ מפונים: קידום הבנות וכללי משחק, טיפול בבעיות מול מפקדת הפיקוד, התייעצות המועצה לגבי סוגיות קונפליקטואליות ישוב-מטה-צבא-דתיים-חילוניים וכד' השתלבות לוגיסטית בהתארגנות של המועצה: הכנת החפ"ק המועצתי ואופן פעולה בכל ישוב, בקשת אישורי מעבר דרך מחסומי הצבא, גיבוש כללי משחק להתערבות המועצה ביום הגירוש כולל הגדרת תפקידים וכד'.

בניית יכולות התמודדות אישית – פיזית: התארגנות לוגיסטית אישית להישארות רצופה בישוב, התארגנות משפחתית, דאגה לילדים הפרטיים שלי, המשך חיי שגרה ככל האפשר וכד'.

תחזוק עצמי ובניית יכולות נפשיות: טלפונים רבים התלבטויות לאורך התקופה, קשר טלפוני מתמיד עם הצוות המקצועי, מחשבה על היום שאחרי הגירוש וכד'.

עיסוק בסוגיות רגשיות ונקודות שבירה: ביקור הבן החייל שנפצע בפינוי, נכנסתי לבית של חברה, התפרצתי בבכי, שיתפתי אותה, ונרגעתי וחזרתי לעבודה, הלם ההגעה לחומש – תחושת טראומה וכד'.

קונפליקט בין הצטרפות למאבק לבין שימור "המקום המקצועי": התלבטות – האם להיות חלק מהמאבק או ללבוש 'וסט' ולעזור תוך כדי פינוי, בנייה מקצועית מחודשת, בלבול בין האני האישי לאני המקצועי, הדילמה כאיש מקצוע תושב השומרון וכד'.

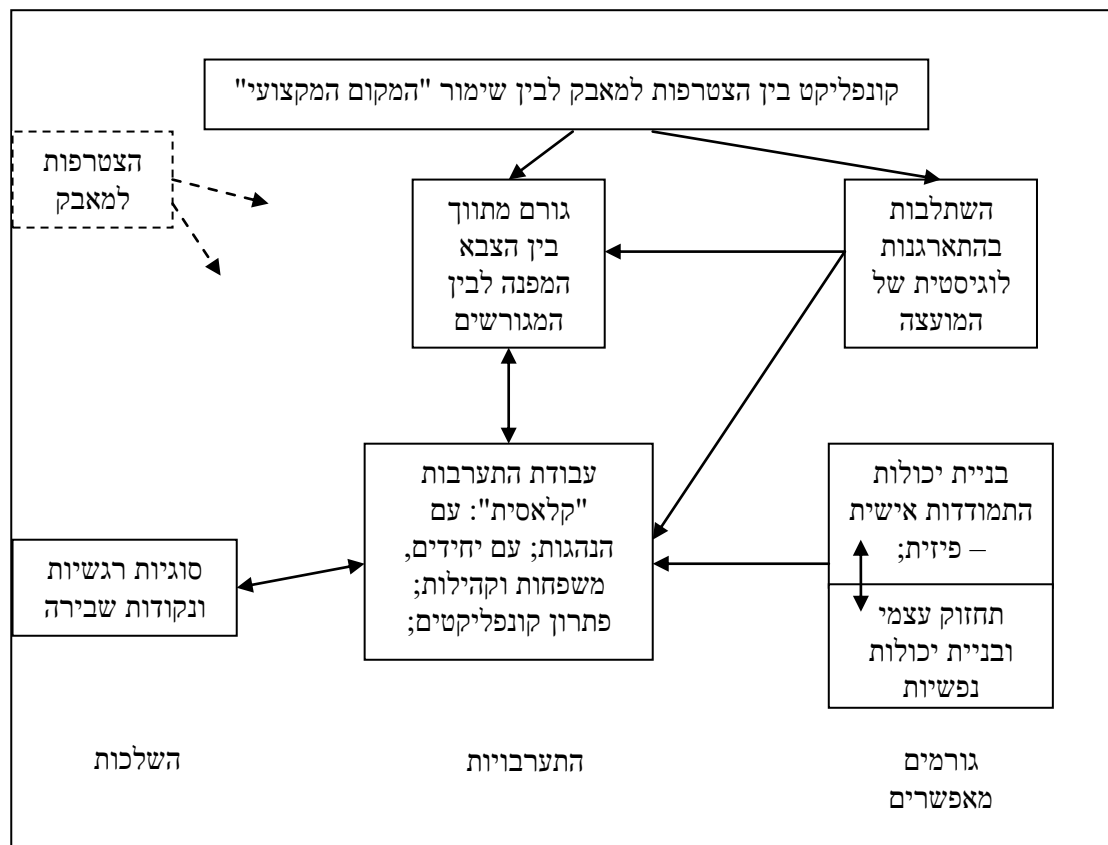
השתלבות במאבק נגד הפינוי: איך להיות יותר רלוונטיים למטה המאבק היישובי, אירוח של מטה המאבק אצלי בבית, קשר טלפוני עם בתים בהם נמצאים משפחות המשתייכות למאבק, וכד'.

²⁵ תקופה זו נקראה בסלנג של אז: "הימים הסגורים" כלומר, הימים שבהם מערכת הביטחון סגרה את האזור והכניסות אליו היו כרוכות בקבלת אישורי תנועה ממערכת הביטחון.

התבוננות פנימה אידיאולוגית \ דתית: מחשבה לאורך יום הגירוש ובעיקר בסופו – איזה חילול השם! מה הזכות המוסרית של ממשלה לגרש ולעקור תושבים מביתם ללא הסכמתם? למה זה קרה? למה תושבי גוש קטיף וצפון השומרון נבחרו לשלם את המחיר?

האיור להלן מארגן את מערכת המושגים שהתקבלו באופן המציע סדר וקשר בין משתנים שנוצרו מתהליך העיבוד. הסדר מראה הבנה אפשרית כי ישנם גורמים מסוימים המאפשרים את ההתערבות המקצועית במצב שהיה נתון. ההתערבות המקצועית הינה בעלת השלכות על המתערב – ברובן השלכות בעלות היבט רגשי וטראומטי.

איור מס. 4: תחומי פעולת ההתערבות: מבנה סמנטי אפשרי של קשר בין המושגים



הסדר שנוצר מסווג את הפעולות לפי שלושה תחומים: עיצוב הגורמים המאפשרים: בניית היכולות ברמה האישית וברמה הארגונית ביצוע ההתערבויות בפועל:הן הממוקדות בתוך הקהילה והן בקישור בין הקהילה לבין גורמי הסביבה עיסוק בהשלכות של ההתערבות על המתערב עצמו. ברקע הדברים מוצגים גורמי הקונפליקט שמייצר הצורך והדרישה להשתלב במאבק נגד הפינוי.

שאלה מס' 2

נוסח השאלה: "הזכר במצב שבו היית בתחושה של פחד פיזי, לחץ זמן אקוטי, עייפות ומתח פנימי. מה היו הכלים שהפעלת כדי להתגבר? מהם הכלים שהיית בוחר היום להפעיל לו היית במצב דומה?"

ההיגיון שמאחורי השאלה הוא שהחוכמה שנצברה אצל המתעורבים כוללת גם את מה שהם עשו אז וגם את ההמלצה שלהם כיום – המתבססת על ניסיונם מהתקופה ההיא ולכן משקפת את הידע שלהם לגבי מה נכון לעשות במצבים כאלה.

התקבלו 58 כרטיסים שסווגו לקטגוריות הבאות:

היערכות פיזית: התארגנות אישית (מטען נוסף; חבילת טישו; מסטיקים), היעזרות בחבר אחרי שהייתי באפיסת כוחות, הצמדות לרכבים אחרים בנסיעות בלילה, הקפדה על שתייה בלי סוף, על שינה טובה בלילה, וכד'.

עיבוד קוגניטיבי: שכנוע עמוק שאני עושה כל מה שאני יכול למען התושבים, מיקוד במטרה - בהבנה שיש גם היום שאחרי, תהליך של פוקוס ותיעדוף במצבי הצפה, קריאת חומרים עיוניים ותורנים של רבנים, לחשוב קדימה – איך ארגיש בעתיד ומה אחשוב על עצמי בעתיד בסיטואציה הזאת, וכד'.

פעלתנות (יתר?): נסיעה לבד בלילה ברכב לא מוגן, ניסיון להרגיע את הרוחות, לפשר, להיות מעורב, זמין, כתובת, לתת פתרונות, לייצר תחושה של שקט, של איזון; נסעתי למקום ההתרחשות ועקבתי אחרי התפתחות הדברים עד שהאירוע \ המצב "החירומי" נגמר, הייתי איתם כל הלילה, בחרתי להיות איתם, לשמש להם ערוץ תקשורת החוצה, וכד'.

הפגה: מנוחה, טיולים, בהייה מול הטלביזיה, קריאת ספרים, סדנאות בכלים אומנותיים, סדנת צחוק.

עיבוד רגשי: כתבתי לעצמי, כעס ועלבון מהשנאה שהופגנה כלפי – אין אדם נתפס בצערו, לכתוב ולתעד בזמן אמת הפסקתי לעבוד, עצרתי רגע, נכנסתי למשרד ובכיתי, וכד'.

עבודה רוחנית \ ערכית: תפילה ובקשה מהבורא שיסייע לי לעבור זאת מבלי לפגוע בנפשי, תפילת הדרך, אמונה אמיתית במה שאני עושה וקירבה לתושבים

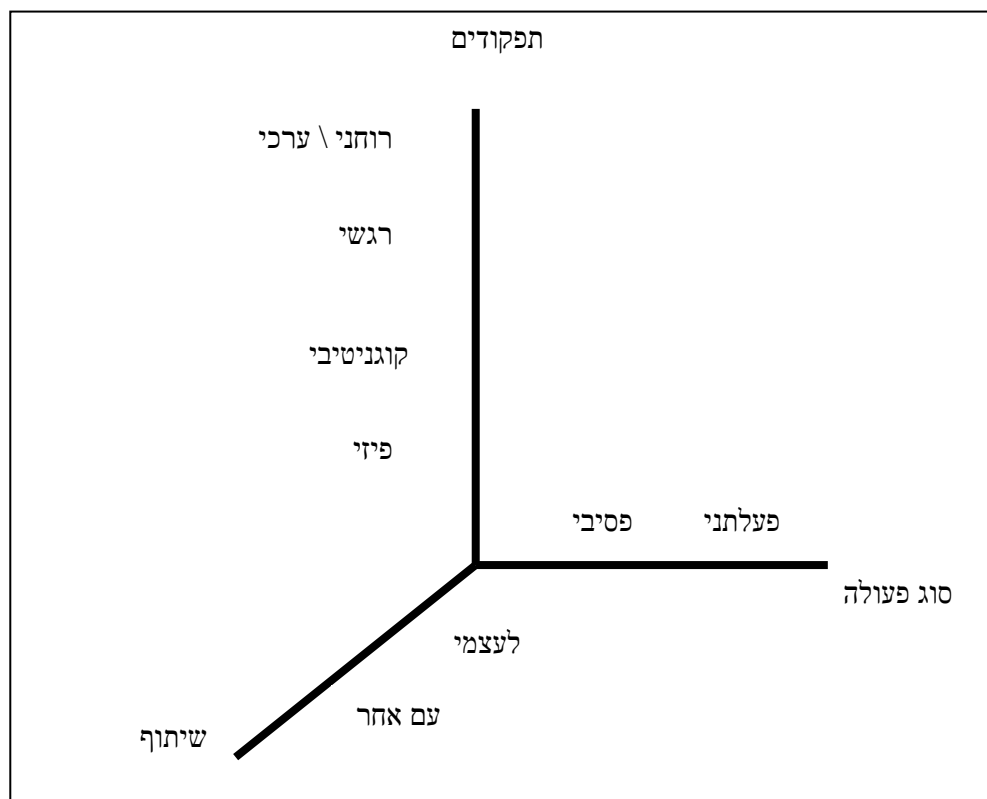
תמיכת אנשי מקצוע: שיחות רבות עם עמיתים במהו"ת, היוועצות עמיתים – לא להיות לבד, דרישה לקבל סיוע רגשי, קשר רצוף עם אנשי מקצוע מחוץ למערכת, וכד'.

בתהליך הניתוח של הממצאים התאפשרו שלושה רצפי סיווג – כפי שמופיעים באיור מס. 5:

- פסיבי (תהליכי הפגה) – אקטיבי ואפילו פעלתנות יתר
- פיזי - קוגניטיבי – רגשי- רוחני \ ערכי
- אישי \ עצמי - עם אחר

אנחנו מציעים כי הרצף הראשון הוא הרצף המוביל וכי שתי הדיכוטומיות הנוספות מאפיינות את האופן שבו ניתן לבצע את הפעילויות שברצף הראשון (לדוגמא, אפשר לקיים פעילות רוחנית לבד או בחברה; אפשר להשתתף באופן פעלתני ולא פסיבי בתהליכים קוגניטיביים וכד')

איור מס. 5: מיפוי תהליכי התמודדות של אנשי המקצוע עם לחצים פיזיים ונפשיים בתקופת ההתנתקות



האיור משקף את פרשנות אפשרית על פיה תהליכי ההתמודדות שנמצאו מייצגים את הטווח המלא של דרכי התמודדות המוכרות במצבי לחץ ושחיקה מתמשכים (ראה למשל איילה מלאך-פיינס, 1986), הכוללים תהליכי עיבוד פנימי ובמשותף עם אחרים בכלל היבטי התפקוד של המתערב המאוימים במצב הנתון.

שאלה מס' 3

ניתוח שאלת הקריטריון: השאלה ביקשה מהמשיבים לרשום איך הם ידעו שהם עשו משהו נכון או מוצלח?

פירוט התשובות:

לשאלה מספר 3 היו 71 היגדי תשובה שסווגו לפי הקטגוריות להלן:

רמת הטראומה \ חוסן כתוצאה מההתערבות: אנשים נפרדו מהמקום ומהקהילה בזמן, יצאו מאורגנים יחסית, פחות פניות לטיפול פסיכולוגי מאשר הממוצע הארצי, תחושה של חוסן פנימי \ אמונה; לא היה צורך "להתפרק", לא הצלחתי לעבד את הטראומה שעברתי ואני עדין חווה את העניין כטראומה וכד'.

תוצרים ותוצאות מוחשיים (ארטיפקטים): חוברת היערכות לקראת פינוי; אישור לקבלת פיצויים למשפחה שבקשתם לפיצוי נדחתה, שיפור תנאים בהסכם עם המנהלת, תיעוד ע"י כתיבת דוחות סוציאליים כמסמך תיעוד למשפחות, קבלת אישור לחומש לעבור לאיזה ישוב שירצו וכד'.

תוצרים רגשיים: חיבור וגיבוש חברי מזכירות הישוב ליום הפינוי, גישור מצבים של עימות: תושבים\מנהלת\מועצה, כשהגעתי לבצע פעילות בישוב חלק מהתושבים גילו התלהבות לבואי, שאלתי את התושבים על פעולה מסוימת ולאור תגובתם החיובית הבנתי שפעלתי כהלכה, התייחסות הנהגת הישוב וכד'.

תוצאות התנהגותיות נצפות: הקבוצות השונות כמעט שלא הגיעו לידי אלימות פיזית, איחוד שתי קבוצות ותיקים לקבוצה אחת שעברה ביחד, נער שהתפרק במהלך יום הגירוש – לא שמעתי ממנו אח"כ על קשיים, הכאב והתסכול הוצפו בפגישות, יצירת תהליכים קהילתיים שבהם נשמעו מירב הקולות, וכד'.

הערכה עצמית (בעיקר של מימד התשומות): אמונה והרגשה פנימית שזו הדרך הנכונה, בחינה עצמית מתמדת של הפעילות, השתדלתי להועיל למתעורבים – אינני משוכנעת שהצלחתי, תחושת המקצועיות – הצלחה אולי דווקא בגלל הביקורת מבפנים, וכד'.

הערכת נועצים (בעיקר את התשומות של המתעורבים): אנשים ציינו שקיבלו הדרכה נכונה, אנשים שהייתי איתם בקשר לפני שיתפו אותי בקשיים ויכולת לעזור תוך כדי, הרגשתי שהאנשים מעוניינים בקשר ומשתפים פעולה, היה עלינו כעס משני הצדדים (אז כנראה לא באמת ייצגנו \ היינו עם צד אחד) המשך ביקוש לתהליך: המשך הטיפול והליווי בתקופה שאחרי הגירוש, הרחבת מעגל המשתתפים בתהליך הקהילתי, הם שאלו אותי – מתי הפעולה הבאה?, התבקשתי ע"י צוות הרווחה להצטרף לצוות שעובר בית-בית, וכד'.

עבודת צוות: נוצר קשר אישי עם חלק מהמתעורבים, למרות השוני (האישי, האידיאולוגי) בין המתעורבים, הייתה הסכמה על תפיסת העבודה ומסירות ענקית בביצוע, עבודת צוות מעשית, חלוקת עבודה, והסכמות לעבודה, וכד'.

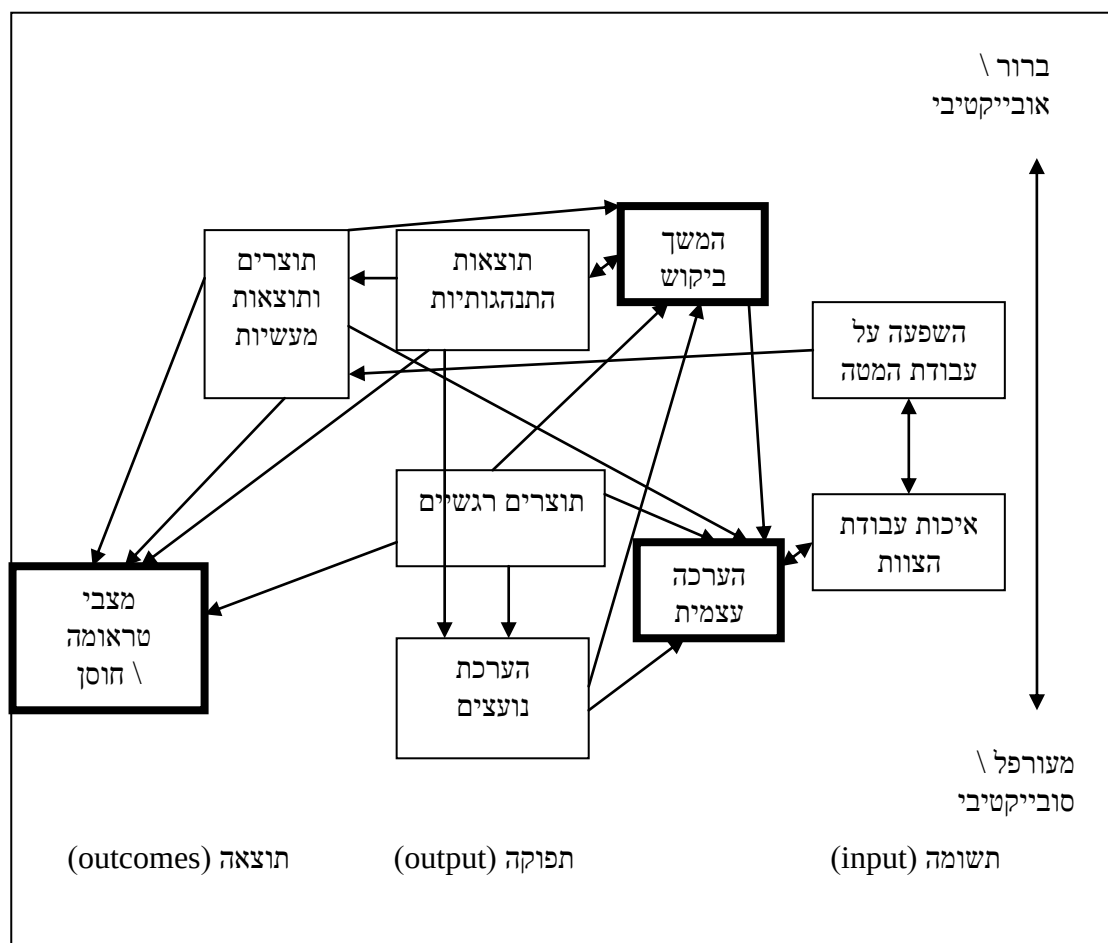
השפעה על עבודת המטה במועצה: סיוע לגיבוש הסכמות בין מועצת יש"ע לאלוף הפיקוד השפעה על תהליכי קבלת ההחלטות במועצה באמצעות הערכת מצב מעודכנת; המידע סייע לדייק במענים וכד'.

מניתוח התשובות הופקו שלושה רצפים לאורם ניתן לסווג את ההיגדים:

- ציר אובייקטיביות – סובייקטיביות: באיזה מידה התוצרים של הפעילות הוערכו באופן אובייקטיבי?
- ציר תשומות – תפוקות - השלכות: עד כמה נשפטו התוצאים (outcomes) או הדברים שהביאו לתוצאות.
- ציר מעורפל – ברור: באיזו מידה התוצרים הם ברורים \ מובהקים?

לאחר ניסיונות אחדים לארגון התוצאות בהתאם לסוגים הללו נמצאו שני האחרונים יכולים ליצור מטריצה דו-ממדית בעוד השלישי הינו ציר שיכול להיחשב כמשלים לראשון (החפיפה איננה מלאה) (כפי שמתואר באיור הבא):

איור מס. 6: מערכת סיווגית להגדרת מדדים להתערבות חברתית-פסיכולוגית בקהילה



אנחנו מציעים להבין את האיור באופן הבא: ישנם שלוש דרכים להעריך את הצלחת פעולת ההתערבות:

הערכה עצמית: המתערב החברתי הוא שקובע לעצמו, על בסיס 'רמזים' שהוא אוסף מן הסביבה את מידת ההצלחה של ההתערבות שלו

המשך ביקוש: ככל שהלקוחות מבקשים התערבות נוספת או נוכחות במקומות שבהם הם רוצים את המתערב החברתי ישתתף באירועים כך מעריך המתערב החברתי את התערבותו כמוצלחת מצבי טראומה וחוסן: כאשר נצפות תופעות ותגובות לא אדפטיביות או של פגיעה – המתערב יכול להסיק מכך על אפקטיביות ההתערבות שלו. יצוין כי האיור משקף את ההערכה כי כאשר לא נצפות תופעות שליליות מסוג זה – אין המתערב יכול לדעת אם הייתה לו תרומה מניעתית אפקטיבית. כאמור לעיל היכולת של המתערב ליצור הערכה ברורה וחד משמעית על האפקטיביות שלו, בשלושת המימדים הינה מוגבלת (לפעמים היא ברורה לפעמים היא מעורפלת). ניתן גם לראות שקוביית "המשך ביקוש" כמו גם קוביית "הערכה עצמית" נמצאות במרחב התשומות משום שהתכנים המובאים בהם מייצגים בעיקר תשומות.

יצוין עוד כי המתערבים החברתיים לא ציינו כל מערכת הערכת אפקטיביות פורמאלית שהייתה פעילה באותה תקופה (לדוגמא, חסרה בדיווח מדידה כמותית של תוצאות או מדידה כמותית של תשומות). אולם מן הראיונות אנחנו יודעים כי היה שימוש בסקרי עמדות להערכת מצב עיתית ('הברומטר').

שאלה מס' 4: חוות דעת המומחה על מה עובד טוב

מטרת השאלה הזאת הייתה להציף את הידע הסמוי הרלוונטי לידיעה כיצד נכון להתנהג (Actionable Knowledge)? השאלה נוסחה בעקיפין כדי לעודד הצפה של ידע סמוי וחבוי. ההנחה מאחורי השאלה הכפולה הינה כי גם ההצעות לשיפור משקפות ידע סמוי על מה שפועל נכון על פי הניסיון המצטבר.

נוסח השאלה כפי שהוצג למשיבים היה: "אם הייתה לך שליטה מלאה על ההתארגנות של המועצה כארגון, בדיעבד איך על המועצה להתארגן (כולל דברים שנעשו שאתה ממליץ לחזור עליהם ודברים שלא נעשו שאתה חושב שהיו צריכים להיעשות)?"
בסה"כ נאספו 63 כרטיסי היגדים שסווגו לקטגוריות הבאות:

היערכות מקצועית מתודולוגית: מו"פ של כלי התערבות, למידה מאחרים, התאמת הכלים לתרבות, הגדרת קריטריונים להצלחה, מדידה, וכד'.

שימור אנשי מקצוע ותחזוקם בשגרה: הקשבה לאנשי המקצוע, מעגלי תמיכה של מתערבים חברתיים, התאמת היועצים לקהילות, עבודה בצוותים בזמן משבר, כניסה לישובים ע"י גורם מעורר אמון ויכולת ליצור שותפות, וכד'

סיוע ליישובים: סיוע ליישובים בהתארגנות ליום הפינוי, התעקשות על ישובים חלופיים לפני כל עקירה של ישוב, מתן סיוע למשפחות שרוצות לעזוב לשוב קבע באופן קבוצתי, סיוע למשפחות ברמה הפרטנית והקבוצתית, סיוע לילדים ליום שלאחר הפינוי.

תיעוד רחב: תיעוד ברמה גבוהה בהרבה, שימור ערוצי עבודה לתיעוד וריכוז חומרים ע"י המועצה, הבנייה מראש של תהליכי התיעוד והבקרה.

עבודה בראייה כוללת: ראייה מערכתית לטווח ארוך, סנכרון עבודת המטה עם השטח, הקמת פורומים, שיתוף ושילוב של נציגי ציבור ומובילי דעה בהיערכות ובביצוע, מטה מועצתי בראשות המנכ"ל המקיים ערוצי פעולה מול כל הגורמים (מדינה, צבא, משטרה, ישוב, תושבים).

גישה רב-תחומית: ארגון מטה רב-תחומי, הבניית צוותים מתערבים לכל ישוב, חיבור בין כל הגורמים המלווים את הישובים: מועצה, אמנה, חטיבה להתיישבות, היערכות ארגונית ומקצועית משלימה וכד'.

מידע וקשר: העברת מידע רציפה וכוללת מול \ עם התושבים, יצירת קשר אזורי יעיל ורציף בזמן פיגועים וגם בשגרה, הקשר עם הנהגות הישובים, וכד'.

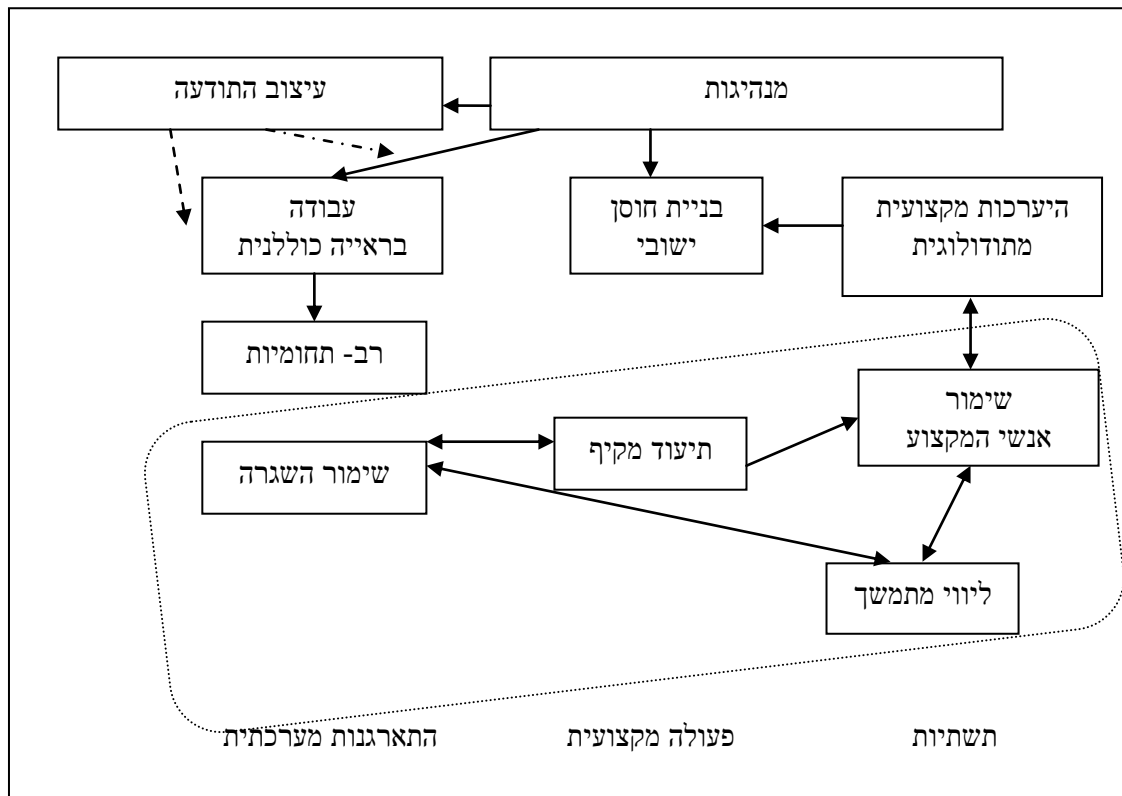
שימור שגרה: שמירה על התנהלות שגרתית ככל שניתן, חוסן גם בשגרה – ברמה מועצתית ויישובית, ליצור יותר קשר בשגרה בין יישובי המועצה.

ליווי מתמשך: המשך רציפות תפקודית שנה אחרי העקירה, הפעלת לחץ על המנהלת לבצע הערכות טובה \ רלוונטיות ומקצועיות, חיבור התושבים למועצה גם לאחר הפינוי.

עיצוב התודעה: טיפול דואלי במאבק ובתושבים שצריכים שגרה והתמודדות, היערכות בכמה מגרשים במקביל מאבק, קליטה, שגרה, הכשרת 'קודקודי' המועצה במודל שלושת הרגליים: מאבק, שגרה, רפלקציה, התחברות והסברה בחברה הישראלית, מתן דגש חזק על העמקה ופיתוח הסולידאריות, וכד'.

מנהיגות: היערכות מועצתית לפני הפינוי \ גירוש, דיאלוג נחוש עם הצבא, הגדרת קווים אדומים (למתערבים, להנהגת הישובים, לתושבים, לרבנים), החלטה אמיתית להתמודד עם הסוגיה על אף \ ועם מורכבותה, לא לפחד "מהקצוות", מתן גיבוי גם לאחר מעשה וכד'.

איור מס. 6 : מה עובד ומביא תוצאות לפי הניסיון המצטבר?



האיור משקף תפיסה שליוותה את המתערכים כי לשגרה יש משמעות לקראת מצבי חירום – והיא שמאפשרת להיות אפקטיבי במצבי משבר הריבוע הפנימי באיור משקף את החשיבות הניתנת לתהליך התמיכה הנדרש עבור אנשי המקצוע עצמם. באותה מידה משקף האיור את התפיסה של מרכזיות המנהיגות בעיצוב מודל עבודה כוללי – שבתוכו ישנו מקום לאנשי המקצוע, והשפעותיה של המנהיגות הן באופן ישיר על החוסן היישובי והן ע"י השפעה על התודעה החברתית הרחבה שבהקשרה שופטים אנשי היישובים את חוסנם. סידור המושגים באיור משקף הבנה כי תשתיות נכונות מובילות לפעולה מקצועית אפקטיבית כאשר ההתארגנות הינה מערכתית – כוללנית.

ניתוח אינטגרטיבי

ניתוח הממצאים נעשה בשתי רמות. בשלב הראשון נבנה מודל בהסתמך על ממצאי תהליך ה – IU. ניתוח זה נעשה בהסתמך על הממצא הראשוני על פיו המתערכים משקפים בפעולתם תפיסה מערכתית. לאחר מכן, נעשה ניסיון להפיק מודל אינטגרטיבי בהסתמך על כלל הממצאים של המחקר – הפעם ללא הנחה מוקדמת של מודל תיאורטי כלשהו, בהתאם לגישת ה – GT. הפסקה הבאה מציגה את שני המודלים אחד אחרי השני.

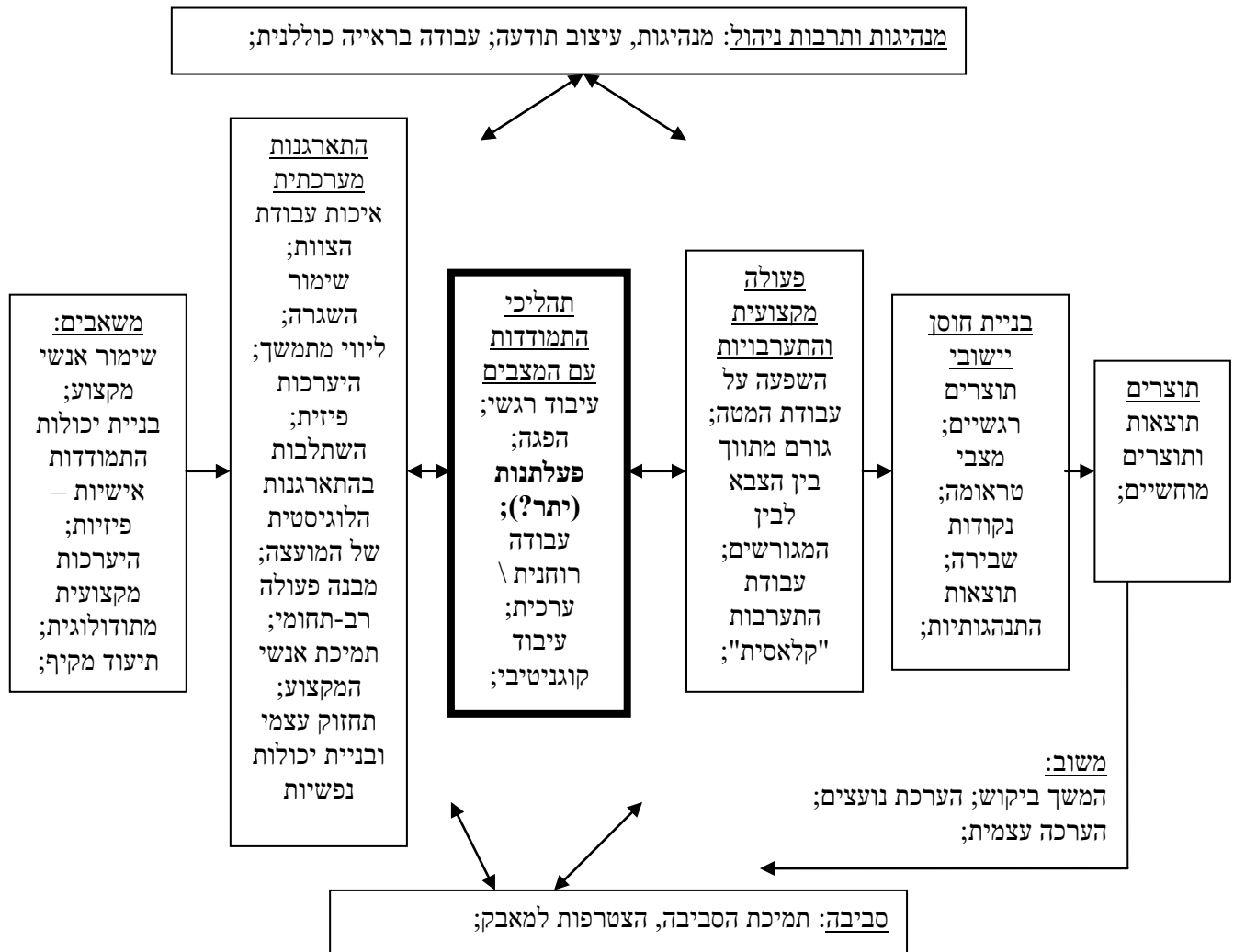
אם כן, האם מתוך סדרת המושגים שנוצרו כתגובה לארבעת השאלות צומחת מערכת מושגים אינטגרטיבית בעלת משמעות?

ניתוח התוכן של ארבעת השאלות לעיל יצר קבוצה של 33 מושגי מפתח. בהתאם לכל שאלה, מושגים אלו התארגנו על פני משתני עומק שונים – המוצגים במבנים הוויזואלי – האיורים שלעיל. ארגון המשתנים הללו במערכת מושגים מארגנת יכול לתת תמונת עומק על המודל המארגן של אנשי המקצוע בפעולתם – למעשה אנו עשויים לקבל את המתכון לפעולה אפקטיבית בהתערבות חברתית – פסיכולוגית.

ההגעה אל שני המודלים המתוארים להלן נעשתה באופן הבא:

- הסיווגים שנוצרו לאחר תהליך העיבוד הראשוני הוצגו למתעורבים החברתיים במסגרת מסמך שהועבר לעיונם. המשתתפים התבקשו להעיר ולהאיר על תוצרי הניתוח (בכלל זה הכותרים ומערכת הקשרים ביניהם).
- רשימת המושגים הסופית נרשמה על כרטיסיות – מושג על כל כרטיס. צוות המחקר בתהליך של סיעור מוחות ניסח מגוון אפשרויות של מושגים, מבנים וקשרים עד שהגיע לתוצאות הסופית המוצגת להלן.

המודל הראשון המוצע להבנת הממצאים מוצג באיור להלן.



עיבוד זה משקף תפיסה אפשרית של המתערבים את ההתערבות שלהם במושגים של מערכת חברתית פתוחה (ראה למשל Beer, 1990) שבה משאבים אנושיים (המלבן השמאלי באיור) מומרים בתהליך עיבוד מורכב (המלבנים שבלב האיור) לתוצאות (המלבן הימני באיור) שעליהן הסביבה משקפת משוב על אפקטיביות. האיור ממחיש את מרכזיותו של המתערב החברתי כמהווה את לב תהליך ההמרה – שאיכותו היא הקובעת את הצלחת ההתערבות. האיור גם מדגיש כי היכולת של המתערב החברתי למצוא לעצמו כלים שיאפשרו לו להתמודד בהצלחה עם מצבי הקושי שהוא נתקל בהם היא קריטית לאפקטיביות שלו. אנו משערים כי אחד ההסברים לתפיסה זאת הוא התחושה כי היה חוסר בסוג כזה של תמיכה באותה עת.

המבנה התיאורטי (המערכתי) לעיל מסכם את תהליך החשיפה של התיאוריה הסמויה שהנחתה את המתעורבים על בסיס תשאול ישיר שלהם. אולם ניתן להראות כי אם משתמשים בכלל הממצאים שמחקר זה חשף, מתגלה תיאוריה רחבה יותר ומקיפה. בנייה ראשונית של המודל נעשתה ע"י ניסיון לבנות מודל מארגן על בסיס מערכת המושגים שנוצרה בניתוח ה-U. להם הוספו הממצאים מהפרקים הקודמים – בעיקר ניתוח התיאוריות המכוונות לפעולה ומבנה ההתארגנות של המועצה במהלך שנות האינתיפאדה ולקראת ההתנתקות. בהמשך, המודל המחשבתי המארגן שיפורט להלן פותח בתהליך איטרטיבי של ניסוחים שחלקים ממנו נחשפו למתעורבים החברתיים ולצוות הפיתוח התיאורטי של מהו"ת במטרה לתקף אותו. המודל שהתקבל בסופו של דבר, ומוצג להלן, התקבל ע"י המשתתפים בתהליכי התיקוף כמייצג באופן נאות את פעולתם המעשית (לפיכך יכול להיחשב כ"ידע שימושי" – actionable knowledge).

למודל, המתואר באיור מס. 8 שבהמשך, חמישה רבדים המהווים את ליבת המודל:

1. תחומי האפקטיביות

נמצאו חמישה תחומי אפקטיביות להתערבות חברתית – כפי שגם נתמך ע"י פיתוחים תיאורטיים בקשר להתערבות בקהילות. חמשת התחומים הם התחום הפיזי, התחום החברתי, התחום הערכי \ אידיאולוגי, התחום המנהיגותי והתחום המוסדי \ ארגוני.

2. תשומות: אינטגרטיביות ואינטרדיסציפלינאריות

נמצאו במחקר ארבע סוגי תשומות של מתעורבים חברתיים: רוחניות, רגשיות, פיזיות וקוגניטיביות. תשומות אלו לא ניתנו בחלל הריק אלא היו משולבות עם תרומות של גורמים אחרים מטעם המועצה האזורית (בכללם אנשי הביטחון, הלוגיסטיקה, החינוך, הרווחה וכד'). בנוסף, מבנה ההיערכות של פעולה בצוותים איפשר תרומות מדיסציפלינות מקצועיות משלימות על בסיס קריאת הצורך של הצוות בשטח.

3. תהליך ההתמודדות האישית: קריאת המציאות, והחזון של הארגון השולח אותם לפעילות מייצרים קונפליקט פנימי המחייב התמודדות. נמצאו ארבעה תחומי פעולה רוחנית, רגשית, פיזית וקוגניטיבית. שלגביהם הופעלו ארבעה מנגנוני התמודדות אישית הבנויים על מטריצה דו צירית: בעצמי \ עם אחר; סביל \ פעיל (כפי שתואר באיור מס. 5 לעיל).

4. הערכת הצלחה

ממדי הערכת ההצלחה שנמצאו נעו על שני צירים: אובייקטיבי – סובייקטיבי ו- ברור – מעורפל (כפי שתואר באיור מס. 6 לעיל)

5. השלכות אישיות ומחירים

ההשלכות על המתערב החברתי גם הן סווגו לפי ארבעה תחומים אפשריים: רוחניות, רגשיות, פיזיות וקוגניטיביות.

רבדים אלו יכולים להיות מסודרים במערכת מעגלים קונצנטריים שבליבה התשומות של המתערכים החברתיים ובמעגלים הולכים ומתרחבים: אופן הוצאתן לפועל, הערכת ההצלחה של ההתערבות על פני מימדי האפקטיביות של הקהילה כפי שמתאר האיור להלן.

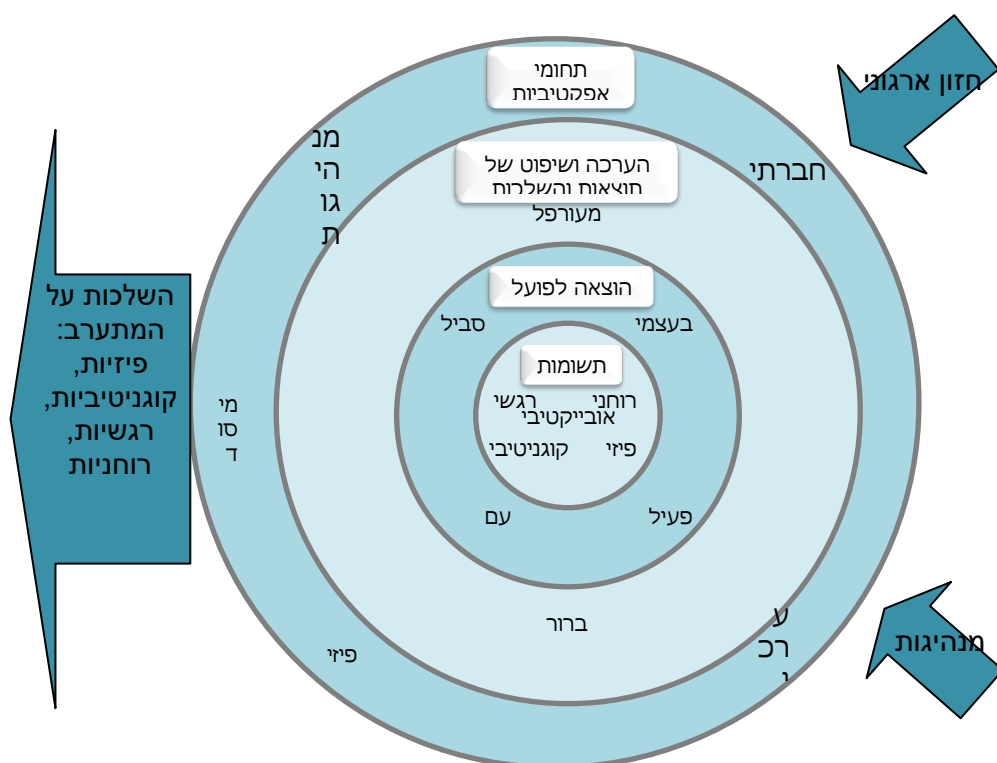
המחקר הנוכחי מחיש גם את המשמעויות המיוחדות שיש לקונטקסט שבמסגרתו התקיימה ההתערבות. שני ממדים נתגלו במיוחד:

1. חזון ארגוני ומנהיגות תומכת

ממצאי המחקר משקפים חזון מנהיגותי השואף למצוא איזון נכון בין צרכי המאבק למנוע עקירה, צרכי היחידים, המשפחות והקהילות להמשיך לקיים חיים במצב של אי-ודאות קיצוני ורצון לבניית חוסן מערכתי שיאפשר את הללו. הם גם ממחישים את החשיבות של סגנון מנהיגות תומך ומגבה, פתוח לשונות ולגיוון – כפי שכלל הנראה נדרש בסביבה שבמסגרתה התקיימה הפעילות המקצועית

2. קונפליקט ערכי פנימי

מעבר לדילמות המקצועיות הקיימות תמיד במהלכי התערבות בקהילות (קונפליקטים שבין הזהות התפקידית - פרופסיונאלית לבין מערכת הערכים האישית של המתערב) נוסף כאן מרכיב קונפליקטואלי הכרוך בניגודיות שבין השייכות האידיאולוגית והציפייה להזדהות עם המאבק לבין המרכיבים הקודמים. קונפליקט זה העצים את ההשלכות על המתערב ודרש כלי תמיכה מקצועיים מעבר למה שסופק ע"י המערכת התומכת. באותה עת. לחוסר זה ישנן השלכות שנמשכות עד היום הזה (השערת מחקר בנושא "טראומה שניונית" – ראה בהמשך). קונפליקט זה מהווה נדבך בתוך המימד הערכי של תחומי האפקטיביות – ומייחד את המצב שבתוכו פעלו המתערכים החברתיים בחודשים שלפני עקירת היישובים בצפון השומרון.



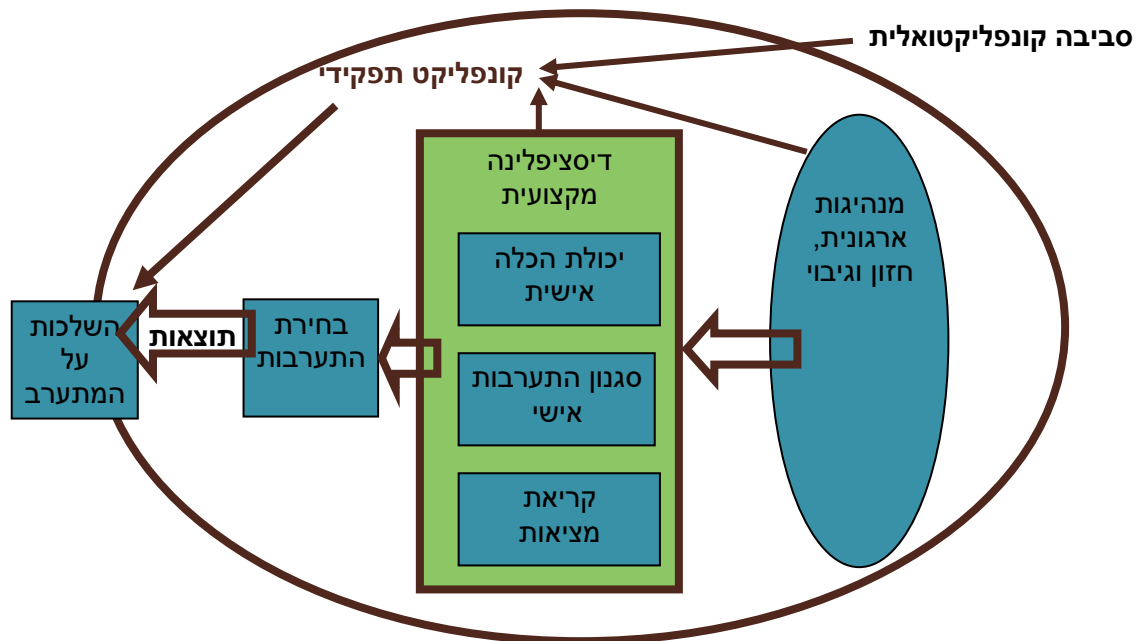
47

המודל יכול לשמש ככלי תכנוני עבור אנשי מקצוע וארגוני הרוצים להיערך בצורה שיטתית להתערבות בקהילות. באמצעות המודל ניתן להציף את מערכת המשתנים המורכבת שצריך להתייחס אליה הן בשלב בניית היכולות והכלים, הן בשלב בניית הצוות, הן בשלבי ההתערבות עצמה והן בשלבי הפקת הלקחים מהפעילויות השונות. המודל יכול לשמש גם רקע למחקר ממוקד ולפיתוח שאלות מחקריות על קשרים בין משתנים שונים בתוכו. בפרק האחרון של מאמר זה יובאו מספר השערות ושאלות מחקר הנגזרות ממצאיו של מחקר זה.

לאור מודל זה מוצע כי המודל התיאורטי שכיוון את המחקר – כפי שהוצג בפרק שיטת המחקר מצריך התאמה – כפי שמתאר איור מס' 10 להלן. מודל זה משקף בצורה מדויקת יותר את מקומו של הקונפליקט התפקידי, הנגזר מניגודים נתפסים בין דרישות הארגון המעסיק, הדיסציפלינה המקצועית ומערכת הערכים האישית הניזונה מסביבה ערכית קונפליקטואלית, במצבי הפעולה של המתערב החברתי. האיור משקף את התהליך אותו עובר המתערב החברתי עד לבחירת התערבות ואת ההשלכות עליו כתוצאה מההתערבות שנבחרה. בתוך כך משקף המודל את הממצא כי התערבות נבחרת על בסיס אינטראקציה מורכבת – שבחלקה איננה מודעת למתערב, בין הדיסציפלינה המקצועית בה גדל (החינוך המקצועי שלו והכלים המוכרים לו) לבין שילוב של

יכולת הכלה אישית, סגנון התערבות אישי וקריאת המציאות עליה הוא מסתמך. מודל זה מתעלם במכוון מההשלכות של ההתערבות על מושאי הטיפול ("הקליינטים") ומתמקד אך ורק במתערב החברתי עצמו.

ציור מס. 10: מודל מנטאלי של מתערב חברתי במצבי קונפליקט פנימי



הקונפליקט התפקידי (Role conflict): נגזר מתפיסת התפקיד של המתערב החברתי הנושא במקביל כמה "כובעים" בהם:

הכובע האישי: מערכת הערכים האישית, העמדות והדעות בהקשר לקונפליקט ומידת הזדהות ותמיכה במאבק.

הכובע התפקידי: דרישות התפקיד, התפיסה המקצועית, המודלים שהוא מפעיל והאתיקה של הפרופסיה

הכובע הארגוני: ההנחיות וההוראות של המוסמכים (המנהלים) בארגון אליו משתייך המתערב, באשר לסוגי הפעילויות, מיקומן, תחומי האחריות והזדהות עם המסרים הארגוניים הנקבעים "מלמעלה".

מאחר שלקונפליקטים הנגזרים מאי-התאמה בין הכובעים השונים והנוצרים תוך כדי הפעילות, אין ולא יכול להיות פתרון מעוצב מראש, נדרשת מתכונת מקצועית אפקטיבית ומתמשכת שבה יהיה ניתן להציף, לבחון, לברר אפשרויות ולבחור דרך הן כנהליהן הפקת לקחים בדיעבד (למשל, קבוצות תמיכה של עמיתים, הדרכה אישית וסופרוויזן), והן תוך כדי ההתרחשות (למשל, ייעוץ ותמיכה טלפוניים).

סוגיות למחקרי המשך

אחד מהמודלים של עובדים סוציאליים הוא המודל של הקליינט מגיע אלי לקליניקה – אני מגיע אל הקליינט במקום חיוני: מה היה יותר נכון כאן? מתי זה יותר מתאים מזה?
הממצאים מאפשרים מספר השערות באשר למה שקרה – כל אחת מהן לוקחת בחשבון חלק מן הממצאים והניתוחים שהובאו לעיל.

המחקר לעיל יועד בין היתר להעלות סוגיות שיכול להיות בהן עניין למחקרי עומק נוספים ויתכן אף בשיטות כמותיות (לפי התרשמות צוות המחקר, מחקר כמותי בחלק מהסוגיות הינו אפשרי, אך יכולת ההכללה ממנו עשויה להיות מוגבלת בגלל גודל האוכלוסייה. לדוגמא, מאחר ומדובר בלפחות שני סוגי אוכלוסיה (דתיים וחילוניים) ולפחות שני סוגי התארגנות לאחר הפינוי (כקהילה וכיחידים), כל מחקר כמותי יצטרך לסווג משתתפים ללפחות ארבע קבוצות – ומכיוון שמדובר בכמה עשרות משפחות בלבד, רק הגעה כמעט מלאה לכל האוכלוסייה תוכל ליצור כמות מינימאלית למחקר של בדיקת שונות.

להלן מפותחות, באופן ראשוני, כמה סוגיות שנראות כמעניינות להמשך מחקר. בבסיס הצורך עומד ממצא מרכזי של המחקר – שמשו לא עבד נכון, זאת למרות שביעות הרצון הגבוהה של המתעורבים החברתיים מאופן פעולתם ומידת תרומתם לאורך התקופה. הקושי לזהות ולהסכים עם המסקנה הזאת נעוץ בעובדה שכאשר מנתחים את הממצאים בדרך המקובלת, מקבלים תמונה של התנהגות נורמטיבית של מערך מקצועי שמכין את עצמו לקראת פעולה במצב יוצא דופן. העקרונות המובילים את ההיערכות שאובים מתוך תפיסת ההתארגנות של יועצים ארגונים בצה"ל – כלומר יעוץ ארגוני במצבי מלחמה ובדגש על תפיסת ההיערכות של הצבא לסיוע לעורף (מודל הפעולה של קציני התנהגות אוכלוסיה בפיקוד) בד בבד עם פיתוח התאמות מתודולוגיות מעולם הפסיכולוגיה הקלינית והעבודה הסוציאלית. אבל ישנם רמזים לכך שהמודל לא עובד:

- מודל העבודה הבסיסי של עובד סוציאלי הינו של עבודה פרטנית \ משפחתית²⁶ ולא של עבודה מערכתית – היבט זה הודגש על ידי עבודה בצוותים רב-תחומיים – כאשר התוספת המרכזית הינה של יועצים ארגונים שאכן היו בעלי תפיסה מערכתית (אך כאמור בעלי תפיסה מערכתית של "התגוננות העורף").

- כאשר ממצאי הברומטר הראו שיש מצב דחק ולחץ גבוהה בישובים הוחלט "לעבור משפחה – משפחה"; כלומר לוותר על הרמה הכללית – מערכתית.

- כאשר מנהיגות לא אפשרה להיכנס לישוב הוחלט לרדת לרמת היחיד והמשפחה ו"לעקוף" את המנהיגות וגם לידע אותה.

²⁶ יודגש כי קיימת כמובן גישה מעוגנת מחקר של "עובד סוציאלי קהילתי" וכי גופי רווחה רבים מפעילים עו"ס בגישה כזאת, וכך היה גם בחלק מהמקרים ביישובי צפון השומרון.

- המודל התיאורטי המתאים יותר להתארגנות לקראת פינוי הינו מודל תיאורטי של משבר קהילתי (שבו יש הפסקה ברציפות) ולא של חוסן קהילתי (שבו יש המשכיות תפקודית) המתאים יותר למצבים שאיתם התמודדה האוכלוסייה בצפון השומרון בתקופת האינתיפאדה – שבה לא היה איום קיומי על ישובים.

- עוצמת המחאה והמאבק כנגד הפינוי – שהיו ידועים למתעורבים לאור היכרותם עם ההכנות לכך היו צריכות להעלות – אך לא העלו שאלות לגבי מודל התיאורטי שנבחר, מפגשי הלמידה וההיערכות הארגונית התאפיינו בהתמודדות עם שאלות **שבתוך** מודל ההתערבות המתוכנן ולא על **עצם** המודל.

- מודל ההתארגנות לא כלל פתרונות להמשכיות הטיפול עם המעבר לאחריות של מסגרות שלטוניות שמחוץ למועצה האזורית. אף שאפשר להבין זאת ברמה המעשית - מסגרת המחקר מתמקדת במועצה ובפעולותיה, הרי שהמודל של "רציפות" היה חלק מהתפיסה המקצועית המנחה והיה אפשר לראות שהרציפות **לא יכולה להתקיים** כאשר ישוב הולך לפירוק או כאשר אין פתרון נראה לעין למעבר של קהילות שלמות. ואף שהיה ברור כי אם יתקיים בסופו של דבר מעבר של קהילות שלמות הוא לא יהיה בתחום האחריות של המועצה האזורית. בנוסף, הכלי השלטוני שהוקם כדי לטפל במפונים (מנהלת סל"ע; היום מנהלת "תנופה") נתפס ע"י המתעורבים החברתיים כגוף שאיננו מצליח למלא את תפקידו. **כל אלה היו צריכים להדליק נורה אדומה** ביחס לתפיסת ההתערבות – אך זה לא קרה.

- העובדה, שהתבהרה היטב במהלך איסוף הנתונים, שעד היום גם המתעורבים עצמם עדיין מאד עסוקים בשאלה אם מה שהם עשו היה מספיק? שהחוויה עוד ערה בקרבם ("כאילו היה זה אתמול"; "כאילו רק עכשיו נפרדנו"), שהצורך שלהם להמשיך ולעסוק בה קיים ולא מתקנה עם הזמן

- עצם הרצון לקיים את המחקר הזה נבע ממניעים מגוונים שחלק מהם קשורים בצורך לתעד, לשמר, להחזיר לתודעה הציבורית את מה שקרה בצפון השומרון – כלומר לחיות מחדש את הטראומה שאולי באופן כלשהו ישחרר אותנו ממנה (מודל טיפול מקובל בקרב אנשי המקצוע לטיפול בפוסט-טראומה).

לאור הערכה זאת אנחנו מציעים את הסוגיות הבאות כמעניינות להמשך עיון ומחקר:

פיתוח מענה פורמאלי למצב שבו ידוע כי ישוב הולך לפירוק: המחקר משקף מצב שבו – על אף שבשלב מסוים היה ידוע לצוות המתעורבים כי קיימת אפשרות שחלק מהישובים לא ימשיכו כקהילות - המטה לא נערך למענה, המבוסס על מבנה תיאורטי מתאים למצב זה. הנחות הפעולה, כפי שנקבעו מראש המשיכו לשמש, בעוד המתעורבים בישובים הספציפיים נדרשו לפיתוח מענה עצמאי – על בסיס היכולות והידע שהיה קיים אצלם ועל בסיס פיתוח עצמי של חומר. חומר זה

התבסס בעיקר על מודלים תיאורטיים הקשורים במושג ה'פרידה' – מושג שלא שימש בשלבים המוקדמים של ההכנה המקצועית. מחקרים קודמים (ראה בעיקר, רייכל, 2005 על הפרידה מאופירה), מרמזים לכך שהמענים המקצועיים הקיימים לתהליך פרידה אינם שלמים ומצריכים פיתוח נוסף. בשנת 2005 הוצע כאמור מודל חליפי למודל החוסן (קפלן, כהן, מטר, וויצטום, 2005). ייתכן כי מודל תפיסתי זה עשוי להיות יעיל במצבים כמו זה שמחקר זה עסק בהם זאת מכיוון שכאשר ישוב חדל להתקיים, מפורק או מפוצל תימנע כמעט לחלוטין האפשרות לשמור את עקרון הרציפות וההמשכיות. כמו כן, יתכן שמחקרים וניסיון קודם מהתפרקות של קיבוצים בשל משבר כלכלי או חברתי גם הם יכולים לספק מקור בעל ערך בחשיבה על היערכות למצבים כאלו (ראה למשל מרי 1990). בישובים בהם התאפשר תהליך פרידה ציבורי מן הישוב (גנים וכדים) נעשתה פעולה ציבורית שהייתה מבוססת בעיקר על פעולות טקסיות של הרגע האחרון. לא ידוע מה היה האפקט של התהליך הזה על התושבים. מחקרים מפינוי ימית וסיני מרמזים לכך שיש עוד דרך למידה ארוכה על האופן האפקטיבי של התכוננות ציבורית, משפחתית ואישית למעבר כפוי שהוא גם שנוי במחלוקת מבחינה אידיאולוגית. מעקב אחרי תהליך השיקום של מפוני גוש-קטיף גם הוא משקף את הצורך להעמיק בהבנה של ההשפעות של סוגיות כמו שבר מנהיגותי, שינוי פיזי והיערכות פיזית למעבר, פגיעה במרקם החברתי וסוגיות נוספות בעלות השלכה אפשרית על מהירות ואיכות החזרה לחיים איכותיים במקום חדש. במחקר זה נשמעה גם טענה שהנהלת המועצה לא התאמצה במיוחד לשמר את המפונים בתחום אחריותה ובכך תרמה לחוסר הרציפות בטיפול. לפיכך, התפקיד של המסגרות הארגונית שבמעטפת הישוב המתפנה גם הוא ראוי למחקר יותר ממוקד.

ייחודיות מאפייני הקונטקסט

פעילות המתערבים החברתיים נערכה בתוך מסגרת ארגונית ורוחנית קונפליקטואלית: **המסגרת הארגונית:** דרשה עבודה "בשלוש רגליים": שימור השגרה, המשך המאבק והתכוננות ליום שאחרי. מסגרת זאת העמידה את המתערבים בקונפליקטים יום-יומיים בין מערכת הערכים האישית וצרכי ההזדהות הקהילתית לבין המשימה המקצועית. **המסגרת הרוחנית:** השאיפה של "אנשי המאבק" (היו כאלה הן בקרב אנשי המועצה והן בקרב התושבים) הייתה בין היתר ליצור טראומה בחברה הישראלית: "הקוד היה לצרוב את התודעה של הציבור בישראל: אסור ללכת בלי שזה יהיה טראומטי". התהליך החברתי – לאומי דרש איפה יצירת טראומות מקומיות שהתקשורת "תפיץ אותם לתודעה הלאומית ובכך תיצור השפעה על פעולת השלטון". מצב תודעתי זה העמיד את גורמי המקצוע בקונפליקט פנימי שחלקו היה לא-מודע או אפילו "לא ניתן להיחשב": אנחנו "עלה התאנה" של ההתיישבות בכל הקשור לפעילות מונעת טראומה. מעשית נשארה השאלה פתוחה: מה הסיכוי למנוע את התוצאות הטראומתיות באמצעות התערבות מקצועית כאשר הארגון השולח את אנשי המקצוע מוביל תהליך שמטרתו יצירת טראומה? הן הממצאים ממחקר זה והן התגובות של המשתתפים במחקר – בעבור ארבע

שנים מאז האירוע, משקפים את רמת הטראומה השאריתית – הפוסט טראומה, גם בקרב התושבים (ראה למשל – הברומטר) וגם בקרב המתעורבים עצמם.

דיסונאנס קוגניטיבי או טראומה שניונית: סיפורי הצלחה מול מציאות משברית מתמשכת

המתעורבים בעצמם עדיין לא "נרפאו" מחוויות הפינני. מאחר וניתן היה לצפות כי לאחר ארבע שנים אנשי המקצוע יהיו כבר משוחררים מהשפעת פעולתם המקצועית – ניתן לטעון כי עוצמת החוויה גם בעבורם הייתה חזקה במיוחד – וכי התהליכים המקצועיים שהתקיימו מאז באופן טבעי לא פתרו את הבעיה. ההתנהגות של המתעורבים החברתיים במפגשי המתעורבים שהתקיימו כחלק מההליך המחקרי, שיקפה צורך להמשיך ולהיפגש ורצון לתאם מפגשים נוספים לדיון בחוויות ההתערבות החברתית. הסיפורים שהם מספרים לעצמם הם סיפורי הצלחה בעוד ההתנהגות שלהם משקפת טראומה בלתי פתורה.

השערנו על-כן היא כי המערך המקצועי סובל עד היום מטראומה משנית \ שניונית. השערה זו מבוססת גם על פיתוחים תיאורטיים של מרכז "משאבים"²⁷ בנוגע לטראומות שהן תוצאה של פעילות מלחמתית בצפון המדינה, שמקורן בהזדהות אמפטית ממרחק (גיאוגרפי, חברתי ופסיכולוגי) עם קורבנות. במחקר מצאנו כי, בדומה לאוכלוסייה המטופלת, גם בקרב המתעורבים ישנם סימפטומים דומים לפוסט-טראומה, גם לאחר ארבע שנים ממועד האירוע. מחקר יכול לסייע הן באפיון התופעה והן בחקירת דרכים חדשות להימנע ממנה. בין היתר – המחקר מצביע על כך שמנגנוני השימור הפרופסיונאליים שהופעלו במקרה הנוכחי משקפים כיסוי די-טוב של הכלים הידועים בספרות להתמודדות עם מצב דחק – אף כי לא תוכננו באופן פורמאלי (ראה איור מספר 5 בגוף הדו"ח). המחקר יכול לסייע בבניית כלים לתמיכה באנשים מקצוע במצבי קונפליקט פנימי (ערכי ואידיאולוגי) ודחק. כמוכן, המחקר יכול לסייע באיתור אסטרטגיות מסוגים שונים ומידת האפקטיביות שלהם (ממוקדות רגש, ממוקדות בעיה, הימנעותיות וכד').

מנהיגות סכיזואידית או מנהיגות מערכתית?

אחת מאומנויות המנהיגות הינה הובלה במצבים קונפליקטואליים ויכולת לעבור מתפיסה של "או-או" (מנהיגות טקטית) לתפיסה של "גם וגם" (מנהיגות מערכתית). מבנה המנהיגות של התהליך היה כדלקמן:

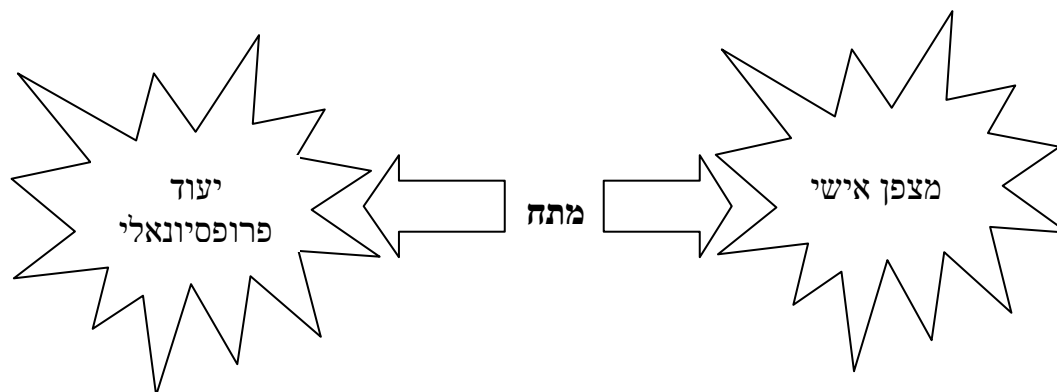
- ראש מועצה המוביל את מאבק ההתנגדות מחד ומאפשר לצוות המטה והמקצועי להתכונן ולהכין ל"יום שאחרי".
- הנהלה מקצועית מוכוונת פרופסיונאליות שבונה את המערך המתערב לקראת מציאות קונפליקטואלית

²⁷ "Community mental care for victims of terrorist activities" (<http://www.icspc.org/>).

- מנהלת כללית של המועצה המנהלת את התמרון הפנימי והתודעתי של הניגודיות הבלתי ניתנת לפתרון באמצעות מודל שלוש הרגליים – הנותן לגיטימציה ל"גם וגם".
 - ולבסוף, מודל פעולה מכוון "חוסן" – שבאופן לא מודע, איננו מגדיר מטרות אופרטיביות או מדדים להצלחה ברמה קהילתית- מתוך הפנמה כי לא ניתן להצליח - ניתן רק "להיות שם בשבילים כשזה קורה".
- כלומר המנהיגות משקפת וגם מקבלת בדיעבד תגובות מאד חיוביות על דרך ההובלה שלה. אך באותה מידה, המנהיגות לא הובילה למציאת פתרון שאיפשר למתערבים לשמור על האינטגרטיביות הפנימית שלהם – כאמור בפסקה הקודמת. אנו משערים כי מתכון המנהיגות שהופעל במהלך שלקראת ההתנתקות ובמהלכה לא אפשר - למרות הגיבוי, ההכלה של שונות ומגוון וההנחיה הארגונית השוטפת, את המעטפת הנדרשת לקיצוניות המיוחדת שהיווה המצב שבו תפקדו המתערבים החברתיים. בסופו של דבר, בעוד ההתארגנות המבנית אפשרה מתן מענה ארגוני אפקטיבי גם למאבק וגם להכלת ההשלכות הטראומטיות של המצב, אופן הפעלת המנהיגות השאיר את המתערב בשטח לעצמו ללא כלים אפקטיביים להתמודדות עם הקונפליקט הערכי הפנימי

"מצפן אישי" ככלי עבודה

- לאור המציאות שתוארה לעיל, המתערבים החברתיים פעלו בקונטקסט מרובה משתנים כלומר מורכב. מורכבות הקונטקסט כללה את הרבדים הבאים:
- שייכות ארגונית ומחויבות לאינטרס של ארגון מסוים (מועצה אזורית; ישוב נועץ; ישוב מגורים; משפחה; ואף צבא \ גורמים מפנים)
 - שייכות ערכית נורמטיבית: הזדהות עם עמדה פוליטית מסוימת (הציונות הדתית; ימין פוליטי; שמאל פוליטי);
 - הזדהות דתית: חילוני – דתי
- כל אחד מהמתערבים יכול היה למקם את עצמו במקום שונה ב"שדה" הזה ואף לראות את עצמו במיקומים שונים לאורך התקופה המדוברת (לדוגמא, מתערב א': חילוני; עובד עם ישוב חילוני; מזדהה עם השמאל הפוליטי; מתערב ב': משתייך לציונות הדתית; עובד בישוב דתי; איש דתי; מתערב ג': חילוני; עובד בישוב דתי; מזדהה עם הימין הפוליטי). המיקום בשדה ההזדהות הסתכם בסופו של דבר בעמדה ביחס לתהליך ההתנתקות – דבר שהיה כרוך גם בבחירת השפה היום-יומית (לדוגמא, השם שננקט לתהליך כולו: התנתקות, עזיבה (Relocation), גירוש וכד').
- תהליך הבירור הפנימי לבחירת פעולה מעשית כלל התלבטות פנימית בתוך הקונפליקט בין מה שנתפס כ"עמדה מקצועית – פרופסיונאלית" או "היעוד הפרופסיונאלי" לבין המיקום האישי בתוך השדה ההזדהותי – כלומר, המצפן האישי.



ניהול הקונפליקט הפנימי הזה לא קיבל הרבה מקום במימד הפורמאלי של ההתנהלות של המתערכים – כל אחד מהם התמודד עימו בעיקר בתוך עצמו. כתוצאה, הפתרון לקונפליקט קיבל צביון אישי, אף כי ברוב המקרים, בחירה אישית כזאת קיבלה גיבוי כמעט אוטומטי ע"י המנהיגות. הניסיון להימנע מהשפעת קונפליקט הזהות על האפקטיביות הפרופסיונאלית כלל עבודה בצמדים – שבדרך כלל כללו אנשים בעלי מיקום שונה בשדה. במקומות שבהם המיקום ההזדהותי היקשה על קשרי עבודה עם מנהיגות יישובית נבחרה דרך עבודה "לא-קהילתית" (אחד הביטויים של הקונפליקט היא הבחירה אם לעבוד ברמת הישוב או ברמת המשפחה והיחיד). במקרים רבים ההסתמכות על המצפן האישי לא חיזקה מספיק את העוצמה הפנימית שנדרשה מול הקושי והקונפליקט עד כדי כך שגם לאחר הרבה שנים עדיין חדה ההתלבטות האם הבחירות שנעשו לאורך התקופה היו ראויות. לכן, אנו משערים כי חשוב לאתר דרכים לחזק את המצפן האישי ולבנות את הביטחון העצמי של מתערב חברתי לקראת פעולה.

רמת בריאות נפשית מתוך מאבק לעומת תוך התפנות מרצון במצבי קונפליקט אידיאולוגי.

במחקר מצאנו כי קיימות שתי טענות מתחרות, האחת כי אנשים שלא נאבקו סובלים מתסמינים פוסט-טראומתיים (PT) יותר מאשר משפחות שנאבקו, ויש כאלה שטוענים להיפך. המחקר ניתן לביצוע על בסיס ניתוח השוואתי של פניות לעזרה נפשית. בסיס הנתונים הראשוני קיים במסגרת החברה המספקת את השירות הזה. ניתן כנראה גם לבחון את השאלה באופן השוואתי בין ישובי גוש קטיף וישובי צפון השומרון. מתכונת המחקר יכולה להיות גם למשל מילוי שאלוני PT ע"י מדגם מתושבי היישובים השונים (בכלל זה ניתן לכלול גם ילדים – כאוכלוסיית משנה חשובה), יחד עם שאלות על עמדות ותחושת ביחס למידת המעורבות ואפקטיביות ההשתתפות במאבק, במתכונת של מחקר קורלטיבי.

רשימת מקורות

ביליג, מ וסורקראוט ש. (2005). להיאחז או לנטוש? אידיאולוגיה, התקשרות למקום תפיסת הסיכון בשומרון ובנימין. *מגמות*

בן יוסף, שי (2010): "יש פתרון לכל מתיישב", היבטים קהילתיים של שיקום מפוני גוש קטיף; חיבור לשם קבלת תואר "דוקטור לפילוסופיה" אוניברסיטת בר-אילן.

טמיר, ק ובר-סימן-טוב, י. (2007). *ההתנתקות מחבל עזה ומצפון השומרון, פינוי, פיצוי ולגיטימציה*. מכון ירושלים לחקר ישראל, ירושלים.

להד, מולי ואורי בן נשר (2005): מאלתור תחת טראומה לפיתוח תורה: התמודדות קהילות עם טרור – הכנה, התערבות ושיקום. "בתוך זומר אלי ואבי בלייך" (עורכים) (התערבויות מוקדמות בעקבות אסונות וטרור: הניסיון הישראלי. תל אביב: רמות

מרי אורי (1990): **משבר** צ'ריקובר

עומר, ח ואלון, נ. (1994): "עקרון הרציפות: גישה מאוחדת לאסון ולטראומה". *פסיכולוגיה, ד'* (2-1).

עומר, ח. (1991): "פיגועים המוניים: תפקיד צוות חירום". *שיחות, כרך ה*, 157-170.

פיינס מלאך, איילה (1986): **שחיקה נפשית** הוצאת צ'ריקובר,

פייגה, מ. (2002). **שתי מפות לגדה**. ירושלים: מאגנס.

קליאוט, נ. (2005): "אל נא תעקור נטוע- עקירת יישובים בישראל: מאפיינים גיאוגרפיים, פוליטיים וחברתיים". *אופקים בגיאוגרפיה*, 64-65, 256-274.

קליאוט, נ ואלבק, ש. (1996). *סיני- אנטומיה של פרידה: מדיניות פינוי יישובים ופינוי מפונים מחצי האי סיני*. ת"א: הוצאת משרד הביטחון.

קפלן, ז, כהן, ח, מטר, מ וויצטום, א. (2005). דגם ייעודי להתערבות נפשית במשברים אפשריים בעת הפינוי הכפוי הצפוי של אוכלוסייה בישראל. *הרפואה*, 144(ד').

רובין, ש, מלקינסון, ר וויצטום, א. (2007). טראומה ואבל: סוגיות אבחנתיות וטיפוליות. *שיחות, כב* (1), עמ' 5-11.

רייכל נירית (2005): **בית ספר צומח בין ים למדבר נעקר**. הוצאת מכון מופת

1. שפירא, מ וכן-גל, ש. (2009). פינוי גוש קטיף: תהליכי עיבוד אבל וטראומה בקרב הילדים. בתוך: כן-גל, ש וסימן-טוב (עורכים), **כשהדרך מתמשכת: התערבויות טיפוליות-חינוכיות בהקשר לתוכנית ההתנתקות**. משרד החינוך, אגף שפ"י, עמ' 53-67.

Atkinson, T & Claxton, G (Eds.) (2000): **The Intuitive Practitioner: On the Value of Not Always Knowing What One is Doing**. Buckingham, UK: Open University Press

Bar-Siman-Tov, Y. (1994): Israel and the Peace Process, 1977-1982, In: **Search of Legitimacy for Peace**. State University of New York Press.

Dasberg, H., & Sheffler, G. (1987): "The Disbandment of a Community: A Psychiatric Action Research Project". Journal of Applied Behavioral Science, 23(1), 89-101.

Glazer, B. and Strauss, A. (1967): **The Discovery of Grounded Theory, Strategies for Qualitative Research**. Chicago: Adline

Noy, S., Levy, R., & Solomon, Z. (1984). Mental health care in the Lebanon War, 1982. *Israel Journal of Medical Sciences*, 20(4), 360-363

Possick, C. (2004): "Locating and Relocating oneself as a Jewish Settler on the West Bank: Ideological Squatting and Eviction". Journal of Environmental Psychology. 24, pp. 53-69

Reason, P. & Bradbury, H. (Ed.) (2000): **Handbook of Action Research – Participate Inquiry and Practice** Thousand Oaks. CA: Sage

Reason, P., & Bradbury, H. (Eds.). (2001). *Handbook of Action Research*. London: Sage.

A. Georges L. Romme and Arjen van Witteloostuijn: "Circular organizing and triple loop learning" Journal of Organizational Change Management, Vol. 12 No. 5, 1999, pp. 439-453. MCB University Press, 0953-4814

Rosenfeld, J. and Noses-Harshovsky, R (1987): "Lessons from the forced Evacuation of Ofirra". The Journal of Applied Behavioral Science. Vol.23, No. 1, pp.53-72

Strauss, A and Corbin, J. (1990): **Basics of Qualitative Research** California: Sage Pub.

Steele, F., (1981): **The Sense of Place**. CBI Publishing, Boston, MA.

Thompson, P. (1988): **The Voice of the Past: Oral History**. NY Peter Lang

Yalom, I. (1985): **The Theory and Practice of Group Psychotherapy** (3ed Ed), Basic Books NY Ch. 16 pp. 494-502

עבודות מחקר לתארים מתקדמים ועבודות אוניברסיטאיות שלא פורסמו:

יובל דרור (2009): "האם AR הוא הליך מחקרי מדעי לגיטימי?" פרסום פנימי בית הספר למוסמכים רקנאטי למנהל עסקים – אוניברסיטת תל-אביב

פימה, ל. (2008). ניהול בית ספר בתנאי טרור וטראומה מתמשכת: שמירה על אי של שפיות במציאות של אי שפיות. עבודה לשם קבלת תואר מוסמך, המכללה האקדמית לחינוך – אחווה.

קרניאל-לאוור, ע. (2004). *תסמונת פוסט-טראומטית ותגובת יגון: יחסי הגומלין ביניהם, ותרומתם של "הנחות העולם" ו"הפגיעה עצמי"*. עבודת גמר לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, בית הספר לעבודה סוציאלית ע"ש בוב שאפל, אוניברסיטת תל אביב.

רוזנברג, ל ורוזנפלד, י"מ. (2008?). "השומר אחי אנכי?" תרומתם של אנשי מקצוע ומתנדבים לאוכלוסיות השונות בגוש קטיף בתהליך ההתנתקות. טרם פורסם

Dror, Y (2005): *Organizational Lessons Learned Mechanism: an Exploratory Model Building and Testing*. Submitted as part of the requirements of the degree of Doctor of Business Administration to the University of South Australia.

Possick, C. (2001). *Place attachment and place disruption in the lives of the original Jewish settlers in the Shomron*. Unpublished dissertation, The Hebrew University, Jerusalem.

Krone, B. (2007): **Idea Unlimited: Capturing Global Brainpower** Infinity Publishing.com, 1004 New Delhaven St, Suite 100. West Conshohocken, PA19428

Claude C. Crawford, Ph.D., *Methods of Study*. Moscow, Idaho, University of Idaho. 1926, 163pp.

חומר ארכיוני וחומרים אינטרנטיים

2. טושינסקי, ליאורה. במאי 2004 ערכה מוא"ז שומרון "יום חשיבה/סדנה בנושא תרחישים מדיניים-היערכות.

3. שפירא, מרים ודפנה חגי. התמודדות מערכת החינוך עם התמורות המדיניות-חוזר מנכ"ל, 12.7.04.

4. שפירא, מ' ודפנה, ח' (2005). התהליך המדיני – השלכות פסיכו-חינוכיות. בתחתית המסמך מצוינת ביבליוגרפיה: קלויט ואלבק (1996), רוזנפלד ומוזס (1984), שגיא ואנטונובסקי, שפירא ודסברג, מילגרם וטוביאנה.

5. שפירא, מ' (2004). הצעה לכתיבת ערכת עבודה בכתה בנושא: "תכנית ההינתקות – להיות אזרח מעורב" ועבודת ייעוץ וסדנאות לצוותים החינוכיים והטיפוליים בגוש קטיף. ההצעה הועברה לידי יו"ר סימנטוב, שפ"י ירושלים.

6. שפירא, מ' וגודמן, י' (2004). הצעה לכתיבת מאמר שישמש "כנייר עמדה" עבוד מנהלי בתי ספר בחמ"ד (נשלח למנהל החמ"ד). בראש המסמך – התאריך ט"ו טבת, תשס"ה. התאריך הוסב ל-2004 להקל על הקורא.

7. מואז שומרון. מעורבות המועצה בטיפול במקרי מעצר. 29.6.05.
 8. מתחברים: סיפור משפחתי ערכה להערכות משפחתית לקראת העקירה. (מחברים מצוות מהו"ת)
 9. שמש, אמיר: היערכות המחלקה לשירותים חברתיים לסכנה לפינוי יישובי צפון השומרון. לא מתוארך. נראה שנכתב לפני ביצוע ההתנתקות.
 10. בן יוסף, ש. (טרם הודפס): מודל מעגלי הקהילה. אוחר מ: <http://shayby.co.il/files/2008/11/community-circles-shay-ben-yosef.doc>. תאריך כניסה: 10.2.10, ומאמרים נוספים של המחבר.
 11. שרגאי, נ. (1995). עוד משמעות אחת לחלקת הקבר שליד הבית. הארץ, 18.19.95.
 12. נוי, ש. (2004). מודלים להבנת התגובה לטראומה כסיוע לגיבוש עקרונות הטיפול בטרומה ובפוסט-טראומה. בתוך קלינגמן, א', רביב, ע' ושטיין, ב' (עורכים). ילדים במצבי חירום ולחץ מאפיינים והתערבות פסיכולוגית. (עמ' 57-142), ירושלים: משרד החינוך.
 13. פת-הורנצ'ק, ר. (2004). בפעם הבאה זה יהיה אני, פנים, 28.
 14. שפירא, מ וכן-גל, ש. (2009). פינוי גוש קטיף: תהליכי עיבוד אבל וטראומה בקרב הילדים. בתוך: חן-גל, ש וסימן-טוב (עורכים), כשהדרך מתמשכת: התערבויות טיפוליות-חינוכיות בהקשר לתוכנית ההתנתקות. משרד החינוך, אגף שפ"י, עמ' 53-67.
 15. לב, מיכל וכן-גל, ש. (2009): היבטים תיאורטיים ויישומיים של פינוי ישובים ועקירתם. בתוך: חן-גל, ש וסימן-טוב (עורכים), כשהדרך מתמשכת: התערבויות טיפוליות-חינוכיות בהקשר לתוכנית ההתנתקות. משרד החינוך, אגף שפ"י, עמ' 137-160.
 16. קליאוט, נ ואלבק, ש. (1996). סיני- אנטומיה של פרידה: מדיניות פינוי יישובים ופינוי מפונים מחצי האי סיני. ת"א: הוצאת משרד הביטחון.
 17. חוק יישום תוכנית ההתנתקות, תשס"ה-2005, סעיף 4 (9-10).
 18. ביליג, מ וסורקראוט, ש. (2001). דור ההמשך בשומרון ובנימין משיכתו לאזור. בתוך: י' אשל (עורך), מחקרי יהודה ושומרון, הקובץ העשירי. אריאל: המכלה האקדמית יהודה ושומרון.
 19. (ללא מחבר) 2003. הנדון: הערכות להתמודדות עם איום פינוי יישובים. סיכום פגישה.
- הערה: סיכומי פגישות רבים ומסמכים אחרים המופיעים בתיקי המועצה האזורית שומרון נאגרו במסגרת מחקר זה בארכיון ממוחשב במסגרת מה"ות ומאפשרים נגישות לחוקרים נוספים.

כדים

היסטוריה קהילתית:

כדים הוקמה ע"י גרעין של אנשי בית"ר בתחילת שנות ה-80'. בתחילת הדרך הייתה חוויה של חלוציות – קרוואנים מעץ, מקלחות משותפות, פתרונות מאולתרים למים וחשמל. המטרה הייתה לבנות יישוב קבע בעל אופי חילוני קהילתי, פרגמטי, עם דגש על איכות חיים (למעט משפחה אחת שבאה ממניע יותר אידיאולוגי).

עם השנים היישוב גדל והתפתח, עד שהגיע לכ- 40 משפחות. הייתה הקפדה רבה על שמירת ההומוגניות בקליטה, שלא יהיו חריגים כלכלית וחברתית. המעמד הסוציו-אקונומי של המשפחות היה בינוני-נמוך. למרות זאת היו פערים כלכליים, אם כי מבחינה חברתית הייתה ההומוגניות יחסית. קבוצה מיוחדת הייתה מס' משפחות של יהודים משיחיים שגרו ביישוב. באופן כללי המתערבים מציינים שהיה דמיון רב לקהילות גנים השכנה, אם כי כדים הייתה מעט חזקה יותר מבחינות רבות. יחד עם זאת, היה קול גם מצד חלק מהתושבים וגם מצד חלק מהמתערבים שדיבר על שטחיות, על קהילה רק על פני השטח, בלי חוסן ובלי עומק.

כדים הייתה סמוכה גיאוגרפית לג'נין, ובשנים הראשונות היו יחסים טובים מאוד עם השכנים הערבים – תושבי היישוב היו עושים קניות, טיפולי שיניים, לימודי נהיגה וכד' בג'נין. בסוף שנות ה-80' נכנסו לבתי הקבע. היישוב עצמו היה מאוד מטופח ויפה מבחינה פיזית. תושבים רבים תיארו אותו כ"גן עדן". גם מבחינה חברתית הייתה הרבה השקעה בגיבוש ובפעילות. מושא לקנאה ליישובים השכנים. דגש מיוחד ניתן לנושא ההשקעה בילדים. הייתה תחושה קיבוצית, של משפחה אחת, ביחס לילדים – "הם הילדים של כולנו".

בשנות ה-90' היה מזכיר חזק ודומיננטי לכדים וגם ליישוב הסמוך גנים. הוא היה אדם כריזמטי, מאוד פעיל ומאוד ריכוזי, מעין "בולדוזר". תושבים רבים חשו שחלק גדול מהתפתחות היישוב היא בזכותו. בכלל, מנהיגות היישוב הייתה חזקה וריכוזית, והתבססה בעיקר על פרסונות חזקות. בשנת 99' מונתה לעובדת סוציאלית של היישוב, לאחר שלא הייתה עו"סית במקום במשך תקופה ארוכה. תושבי היישוב קיבלו אותה בצורה יפה. היא קיבלה משרד במקום ופעלה בעיקר מול בעיות רווחה באופן פרטני. יחסית לגודל היישוב היה מגוון גדול של בעיות רווחה, הרוב על רקע מצוקה כלכלית.

לאחר 15 שנים של כהונה במשרת המזכיר הוא הצטרך לעזוב את התפקיד. אירוע זה יצר משבר גדול בקהילה – הן מפני שהוא ערער את תחושת האמון הבסיסית שהייתה שם, מעין "תום עידן התמימות", והן מפני שהוא הציף פער בין קבוצת המייסדים של הקהילה שזכו למעין מעמד

²⁸ נספח זה נכתב בעיקרו ע"י עמיעד טרואבר

אריסטוקרטי בתקופת המזכיר הקודם ולפתע "איבדו את כתרם" לבין שאר הקהילה. לאחר משבר זה התמנתה יו"ר המזכירות החדשה. כתוצאה מטראומת העזיבה, הפעילות של המזכירות הפכה להיות מאוד "לפי הספר" – היצמדות קנאית לנהלים ופרוטוקולים. היו"ר עצמה הייתה ריכוזית ודעתנית, והיו שטענו שהיא דאגה לקדם את הדברים לפי האג'נדה שלה.

לקראת סוף כהונתו של המזכיר הוא אישר למשפחה להיקלט ביישוב שלא על תקן חברים. משפחה זו הייתה מאוד יוצאת דופן ולעומתית, והוציאה את עצמה מהכלל – למשל, הם הוציאו לעצמם כרטיס מאחז שעומד בפני עצמו. התושבים מעידים על התמודדות מאוד מתישה איתם, אך מדגישים שדרך הפעולה מולם, ובכלל בכל מתח ביישוב (למשל על רקע הפערים הכלכליים), הייתה להתנהל בדרכי נועם ככל שניתן.

בד בבד עם המשבר הפנימי פרצה האינתיפאדה השנייה שיצרה הלם ("בבוקר אחד אתה מתעורר ומבין שהכללים השתנו... השכנים שלנו רצו לחסל אותנו") והביאה קשיים רבים. ראשית, היא פגעה בתחושת הביטחון - היה ירי על צירי התנועה, ירי לתוך היישוב, פיגועים קשים בהם נפגעו תושבים מהיישוב. שנית, היא פגעה בשגרת החיים – לפתע לא ניתן היה לנוע בכבישים בחופשיות. היה צריך לתאם ליוויים, לעמוד לעיתים במשך שעות בהמתנה לליווי או לרכב ממוגן, צירים נסגרו וגרמו להארכה משמעותית מאוד של הנסיעה אל מחוץ ליישוב. יתירה מזו, בשלב מסוים הצבא הציב חיילים רבים ביישוב, והייתה תחושה שהיישוב היפה והשקט הפך פתאום למבצר צבאי. רחוב שלם אוכלס ע"י הצבא, חיילים נהגו בפראות בתוך היישוב. הדבר אף השפיע על הנוער שהחל לריב על ליבם של החיילים.

משברים אלו פגעו באופן משמעותי בלכידות החברתית. משפחות רבות עזבו 'עד יעבור זעם'. הקהילה הפכה ל"קהילה שורדת" – אף אחד לא מסוגל לחשוב קדימה, במונחים של חזון וחוסן, חושבים רק איך לשרוד את היום. עלה רעיון לתגבר את היישוב במשפחות דתיות – שלא צלח. מה שעזר לשימור הקהילה והשפיות היה ההשקעה הרבה בתחום התרבות – ריבוי פעילויות פנאי, אירועים מרהיבים בחגים וכד'. המועצה סייעה רבות בתחום זה דרך יפה העו"סית. יש לציין שלמרות הסיוע, לתושבי כדים הייתה תחושת קיפוח מול המועצה. הם חשו, כמו יישובים אחרים בצפון השומרון, שהמועצה מפלה אותם עקב היותם חילוניים ומרוחקים גיאוגרפית.

טרומ ההתנתקות:

בשורת הפינוי לא באה בהפתעה מוחלטת – היו שחשו עוד לפני כן שזה רק עניין של זמן. יחד עם זאת היא עוררה זעזוע גדול. בקהילה התקשו לגבש כיוון ברור. היו דיונים קהילתיים, אולם היה ריבוי דעות וקולות ולא הצליחו למצוא הסכמה. היו משפחות עם אידיאולוגיה של מאבק, היו משפחות שהתנגדו אך רצו לשמור על ממלכתיות והיו משפחות שרצו להתארגן לעזיבה ולמקסם את הפיצויים. האווירה הייתה טעונה וסוערת והיה הרבה מתח בין הקבוצות. התושבים מדגישים שלמרות הישיבות הסוערות נעשו מאמצים רבים לשמור על כבוד הדדי ולסיים את הישיבות באווירה טובה. בסופו של דבר נוצר מצב שכל משפחה החליטה לעצמה. רוב המשפחות קיבלו את הגזירה והתכוננו לעזוב.

היו גם קשיים רבים וכעס מול מנהלת סל"ע. תושבים חשו שפקידי המנהלת רק מחפשים כל דרך "לדפוק אותם" – לטרפד התארגנות קבוצתית, להערים קשיים בירוקרטיים, לעודד הלשנות. "הפרד ומשול". התושבים כעסו במיוחד על כך שהמנהלת לא עזרה להם להתארגן פיזית לקראת המעבר. תושבים רבים חתמו עם עו"ד שייצג אותם מול הרשויות וייעשה להם לובי בכנסת. הם חשו שהמנהיגות הציבורית לא מגבה אותם, 'אם אין אני לי מי לי'.

הקהילה עשתה ניסיונות רבים למצוא מקום לעבור אליו כקבוצה, אך הדבר לא צלח משום שהיו קשיים הן מצד המנהלת, שהתנתה את כספי הפיצויים במעבר ליישובים בעייתיים מבחינה ביטחונית, כלכלית או חברתית, והן מצד היישובים עצמם שהציבו תנאים רבים לקליטת הקבוצה. סביב כל אלו היו חילוקי דעות רבים בתוך הקבוצה עצמה ולא נתגבשה הסכמה.

תושבי היישוב כעסו על המועצה שלא ראתה עין בעין את הצורך שלהם להתארגן למעבר, ולתחושתם אף ראתה בהם בוגדים ותבוסתנים. כאב להם שלא מבינים אותם, שלא רואים אותם מהמקום שלהם. הדגישו במיוחד את הכעס מול ראש המועצה. חלק מהתושבים מדברים על כך שעם הזמן המועצה גילתה יותר הבנה, גם אם לא הסכמה, להתנהגותם. לדבריהם הציעו להם עזרה בתמיכה אך הם היו זקוקים לעזרה בהתארגנות פיזית למעבר.

בתוך כל משפחה היה ניסיון לשמור על שגרה. בחודשים האחרונים הדבר היה למשימה קשה מאוד – היה לחץ עצום למצוא בית ולהתארגן למעבר בזמן קצר. תחושה של מרוץ נגד הזמן, תסכול ולחץ. יש משפחות שבשלב זה כבר נכנסו לאבל על אובדן היישוב הקרב ובא. היה גל גדול של משפחות שעזבו. רק המשפחות הותיקות יותר נשארו עד הסוף.

לקראת הסוף ארגנו מסיבת פרידה עם הצבא והמועצה. הייתה אווירה חברתית, אך ללא עליצות. אנשים מאוד התרגשו. יום הפינוי עצמו עבר במהירות יחסית, כמעט ללא אירועים מיוחדים.

מתערכים קהילתיים:

הוקם צוות במטרה לסייע לתושבים להתארגן ולהתכונן לעתיד. הם חילקו את העבודה ביניהם כאשר הראשונה פועלת ברמה הפרטנית והיועץ הארגוני בהיבט הקהילתי. שניהם מדווחים על עבודת צוות טובה ומפרה.

בתחילה הם ניסו לעבוד דרך מזכירות היישוב אך נתקלו בהתנגדות במסגרת דחיית כל מה שבא מכיוון המועצה. לאחר מכן הם ביצעו אבחון ע"י מפגשים פרטניים עם משפחות, תוך שימוש במודל של ד"ר פאסיק המתמקד בניתוח על ציר הזמן. הם אבחנו צורך מרכזי לסייע לקהילה ולמשפחה לגבש דרך התמודדות מול כל הגורמים.

הם ערכו מס' מפגשים קהילתיים של דיבוב. בשלב מסוים הם חשו שהעבודה בפורום קהילתי איננה אפקטיבית והחליטו להעביר את מוקד ההתערבות לרמת המשפחה. יועצים מצוות מהו"ת היו נפגשים עם כל משפחה ומשתדלים לסייע להתארגן ולהעלות צרכים. בהתחלה המזכירות התנגדה ונתנה הנחיה לאנשים שלא לשתף פעולה עם פעילות זאת. לאחר זמן הם התרככו. יועץ אחד עבד גם עם המזכירות, בעיקר בהכנה לקראת מאורעות חיצוניים משמעותיים כגון ביקור של ראש המנהלת.

לאור הצרכים שעלו נעשו מספר פעולות - הביאו פסיכולוגית לעשות פעילויות עם הילדים, פתחו קו חם לתושבים, סייעו לפעילות תרבות לקהילה ועוד. במקביל היו פעילויות קהילתיות מטעם מחלקת הרווחה והמתנס"ס. היה קושי רב להוביל פעילויות עמוקות שנוגעות בסוגיות הקהילתיות הכואבות בגלל התנגדות התושבים, ומה שהתאפשר זה בעיקר פעילויות של הפגה ודיבוב.

מספר חודשים לפני הפינוי מהו"ת הוציאה חוברת היערכות משפחתית ש"דיברה בשפה שלהם". החוברת חולקה למשפחות והוטמעה גם דרך גני הילדים. החומרים של החוברת נלקחו מתחום ה"רילוקיישן" (החוברת נכתבה תחת לחץ זמנים ותהליך ההטמעה של לא היה מסודר).

מבחינת המתיישבים עיקר התרומה של המתיישבים הייתה בהפגה (פעילויות קהילתיות) ובסיוע למשפחות ברמת המיקרו (תמיכה והעלאת צרכים). מעבר לכל זה התושבים העריכו מאוד את עצם התמיכה והדאגה שעובדי המועצה הפגינו. התרומה המרכזית מבחינת המתערבים הייתה במתן כיוון, מיקוד בתוך אי הוודאות, "יצירת דיאלוג לחשיבה קדימה".

במבט לאחור:

תושבי כדים חיים כיום בבתי הקבע. יש קבוצת משפחות ביישוב גן-נר והשאר גרים במפוזר, חלקם הגדול בעפולה וסביבתה. רובם מדווחים שמצבם טוב יחסית למרות שעברו תקופה קשה מאוד בהסתגלות למקום החדש, בהתמודדות עם המעבר ובהתעסקות הבירוקרטית. הם מתגעגעים לכדים ומצטערים מאוד על שלא נשמרה אחדות הקהילה. הם חשים שהיה צורך לעשות הרבה יותר לטובת העניין, גם מצד הקהילה וגם מצד המתערבים. מה שהם כן הצליחו לשמר זה מפגש חברתי אחת לחודשיים ביום שישי, מפגש שמבחינת רבים הוא מה ש"נותן טעם לחיינו". חלק מהתושבים דיברו גם על הפספוס מבחינת התיעוד, שלא הבינו כמה חשוב היה לתעד וכיום זה חסר להם.

כואבת להם במיוחד התחושה שזנחו אותם לאחר הפינוי. היה נרטיב שעלה מהתושבים של "תחושה שאין אבא ואמא", לאף אחד לא אכפת מאיתנו. הם מפנים בעניין הזה אצבע מאשימה גם אל המנהלת שהתנהגה בניכור ובאטימות וגם אל המועצה שלא שמרה על קשר ותמיכה לאחר הפינוי.

ציפייה שמאוד הודגשה ע"י התושבים היא הצורך שהמועצה תסייע בהתארגנות הפיזית למעבר, למרות חילוקי הדעות. היה להם חשוב שמישהו יבוא ויגיד באופן ברור שההתנתקות היא אפשרות קיימת ויש להיערך לקראתה, ולא רק במאבק. בהקשר זה הם מציינים שהיה צורך שהמועצה תהיה מתואמת עם המנהלת למרות ההתנגדות. האמירה הייתה שלהם, כאזרחים, היה חשוב לראות במערכת גוף אחד ולא לבזבז אנרגיה.

המתערבים מדברים על כך שלמול אי הוודאות והמצב חסר התקדים שעמדו מולו ההתארגנות של המועצה הייתה מרשימה. מציינים את החשיבה הדינאמית, הגמישות והפתיחות שסייעה להתאים את ההתערבות למצב. בעיניהם הנקודה המרכזית הייתה ההכנה התודעתית לאפשרות הפחות טובה. במבחן התוצאה הם מדגישים שהיו הרבה פחות פניות לטיפול בגנים לעומת קהילות שלא קיבלו התערבות.

בהקשר זה הם מדגישים מאוד את החשיבות של תפקיד האינטגרטורית שמילאה מנכ"לית המועצה – תפקיד שאפשר פתיחות, הכלה ודיאלוג בין כיוונים סותרים שהיו במועצה. כלקח למועצה המתערבים העלו את שימור הקשר עם המתיישבים לאחר הפינוי – תחושה של "הזדכות" מהירה מדי.

לקח נוסף הוא בנושא הסיוע להתארגנות לפינוי - דיברו על צורך למקד את ההתערבות כהליך יותר אינטנסיבי ולא כזה הפרוש על פני תקופת זמן. נקודה נוספת היא הצורך להקים צוות לוגיסטי ארגוני שיסייע בתיווך מול הרשויות וישמש כתובת לתושבים בנושא הלוגיסטי בירוקראטי. לקח אחרון הוא מבחינת מתודת ההתערבות – עלתה מחשבה שייתכן והיה צורך להשתמש במתודה שנותנת יותר משקל לפן הערכי, ולא רק הטכני או הרגשי.

היסטוריה קהילתית:

גנים הוקמה בתחילת שנות ה-80 ע"י גרעין אידיאולוגי של יוצאי בית"ר שכלל קומץ חברים. זה היה יישוב חילוני, קטן ומבודד.

בתחילת דרכו היה היישוב מגובש, תוסס חברתית, מושך ופעיל. היו הרבה פעילויות של נתינה וחוסן – סיוע לחברים בשמחות ובאבל, התגייסות למול איומים חיצוניים וכד'. היישוב הלך וגדל עד שבשיא הגיע לגודל של כ-80 משפחות. מעמד סוציו-אקונומי בינוני-נמוך. הסגנון היה של אנשים חמים ופשוטים שחיפשו איכות חיים. לא הייתה שם אידיאולוגיה שלטת.

המקום עצמו היה מבודד, כאמור, עם נוף מאוד יפה ובתולי. יחד עם זאת פנים היישוב היה מוזנח יחסית. הייתה קנאה של תושבים ביישוב הסמוך, כדים, שהיה מטופח יותר. ככלל, הייתה תחושת קיפוח של תושבים כלפי המועצה, על רקע הריחוק הגיאוגרפי, האופי החילוני וגודל היישוב ("לא מתעניינים בנו, השקעה נקודתית בלבד וכד'").

בשנות ה-90 היה מזכיר חזק ודומיננטי לגנים וגם ליישוב הסמוך כדים. אדם כריזמטי, מאוד פעיל ומאוד ריכוזי, מעין "בולדוזר". תושבים רבים חשו שחלק גדול מהתפתחות היישוב היא בזכותו. יו"ר המזכירות שמונה לקראת סוף שנות ה-90 היה ריכוזי גם הוא, ובעל אופי יותר אגרסיבי. מול התושבים הוא היה דמות שנויה במחלוקת. יש שהאשימו אותו בשינוי צביון היישוב לרעה, כי הוא הוביל כיוון של יותר קליטת תושבים ופחות סינון. ככלל, זו הייתה מזכירות מאוד טכנית. מס' תושבים העלו את התחושה שהמזכירות עסקה רק בתחזוקה השוטפת ולא בשאלות של מהות או כיוון.

בשנת '99 מונתה עובדת סוציאלית ליישוב, לאחר שלא הייתה עו"סית במקום במשך תקופה ארוכה. תושבי היישוב קיבלו אותה בצורה יפה. היא קיבלה משרד במקום ופעלה בעיקר מול בעיות רווחה באופן פרטני. יחסית לגודל היישוב היה מגוון גדול של בעיות רווחה, הרוב על רקע מצוקה כלכלית.

האינתיפאדה השנייה פגעה קשות ביישוב. ראשית, היא פגעה בתחושת הביטחון - היה ירי על צירי התנועה, ירי לתוך היישוב, פיגועים קשים בהם נפגעו תושבים מהיישוב. התושבים חשו גם שהצבא אינו נותן מענה מספק. שנית, היא פגעה בשגרת החיים – לפתע לא ניתן היה לנוע בכבישים בחופשיות. היה צריך לתאם ליוויים, לעמוד לעיתים במשך שעות בהמתנה לליווי או לרכב ממוגן, צירים נסגרו וגרמו להארכה משמעותית מאוד של הנסיעה אל מחוץ ליישוב. זה גם הגביר את תחושת הבידוד. בנוסף, הייתה פגיעה כלכלית – תושבים התקשו להחזיק את משרותיהם מחוץ ליישוב בגלל קשיי התחבורה. כל הגורמים הללו גרמו לעזיבה מאסיבית של תושבים, עד שבשפל נשארו רק כ-40 משפחות. יש לציין שחלק מהעוזבים עזבו "עד יעבור זעם", ולא לצמיתות.

במקביל לקשיים הללו הייתה פרשיה נוספת שהעיבה על חיי הקהילה – המזכיר המוערך הואשם במעילה גדולה בכספי היישובים. זמן לא רב לאחר מכן יו"ר המזכירות עזב את היישוב בעקבות פיגוע ירי על רכבו.

מצב זה פגע מאוד גם במרקם החיים החברתי ביישוב. הייתה תחושת אבל מתמדת, תחושה של דיכאון. היישוב נחלק לשניים – היו תושבים שעשו ככל יכולתם לשמר את הרוח הקהילתית ולתת תחושת משמעות. הם יזמו פעילויות בקהילה, חלקן היו ממוקדות בסולידריות מול האבל, כגון נסיעות משותפות להלוויות של תושבי השומרון שנרצחו בפיגועים. לעומתם, הייתה קבוצה גדולה של תושבים שהתכנסו פנימה, אל תוך עצמם. תושבים אלו הפגינו אדישות כלפי הפעילויות הקהילתיות. הם חשו חוסר טעם, התפוררות, נידוי מהעולם.

בתקופה זו המועצה הפכה פעילה מאוד ביישוב וביצעה פעולות רבות בניסיון לסייע. מנכ"לית המועצה בסיוע החטיבה להתיישבות מינתה מזכיר חיצוני שסייע רבות לייצב את המצב הכלכלי של היישוב. המתנ"ס ארגן ותקצב פעילויות אוורור רבות. מנהל מחלקת הרווחה הגיע מס' פעמים להתערבויות ביישוב וציין שהיה מיקוד מאמץ כלפי היישוב. העו"סית של היישוב הפכה פעילה יותר בהיבט הקהילתי, בעיקר לאחר אירועים קשים של טרור. הוקמה מועדונית רווחה שנתנה מענה לילדי היישוב. יש תיאורים על ילדים שהארוחה במועדונית הייתה הארוחה היחידה שלהם בגלל שבבית הם סבלו מהזנחה. יש לציין שלמרות שיתוף הפעולה וריבוי הפעילויות, התושבים העבירו מסר של תסכול וכעס כלפי המועצה, שהתבטאו למשל בסגירת השער בפני עובדי המועצה לאחר פיגוע, או אי התייחסות לפגישות מתואמות. יש שאומרים שלמעשה החל מהאינתיפאדה השנייה תושבי היישוב לא ראו עוד את עצמם כחלק מצפון השומרון. הסתגרו פנימה.

טרם ההתנתקות:

ההתנתקות תפסה את הקהילה בנקודת שפל חברתית וכלכלית. מס' תושבים ובעלי תפקידים אמרו ש"גם בלי ההתנתקות – גנים הייתה מתפוררת". צפו הרבה אינטרסים כלכליים. הפילוג שהיה ביישוב התעצם – התושבים ה"אדישים" שמחו על ההזדמנות וראו בה גלגל הצלה, ואילו התושבים ה"אכפתיים" הפכו מתוסכלים מאוד, הן למול גזירת הפינוי עצמה והן למול שכניהם השמחים. הם גם כעסו על המועצה שבעיניהם הזניחה את היישוב, וגרמה בעקיפין להכללתם בתוכנית הפינוי ("אם היינו גוש משמעותי לא היו מפנים אותנו").

דבר אחד היה בקונצנזוס – הממלכתיות. בקרב כל התושבים הייתה הסכמה שנגד המדינה והצבא לא נלחמים, ובודאי שלא מפרים חוק. היו פעולות מחאה, אך אלו היו פעולות שקטות. הייתה עמידה עקרונית על כך שלא מכניסים "מתגברים" מבחוץ.

מאפיין נוסף של התקופה ההיא היו ביקורים – מעת לעת הגיעו אישים בכירים לבקר ביישוב, כגון שר הביטחון, ראש המנהלת וכד'. כל ביקור כזה עורר סערה בקרב התושבים.

מס' תושבים חתמו עם עו"ד שייצג אותם מול הרשויות, והחל מרתון של החתמת משפחות על חוזה עם העו"ד, מרתון שלוה בהרבה כעס ודיונים סוערים בין המשפחות שדאגו לנושא הפיצויים לבין אלו שחשו שמוכרים להם את היישוב "על הסכין". היו דיבורים על משת"פים שהמנהלת גייסה

מתוך היישוב תמורת טובות הנאה. הייתה אווירה חזקה של חשדנות. כל אחד חשש שהשכן שלו ילשין עליו. חלק מהמשפחות שעזבו קודם לכן בעקבות המצב הביטחוני חזרו עכשיו, והמנהלת עודדה תושבים להלשין על משפחות כאלו, כמו גם על אנשים ששיפצו את בתיהם לאחרונה וכד'. בכלל, אחד הקשיים המרכזיים שתושבים מציינים מאותה תקופה הוא היחס של המנהלת אליהם כאל פושעים שרק מבקשים לסחוט את המדינה.

וועד היישוב עשה ניסיונות רבים להחזיק את הקהילה יחד – אך ללא הועיל. באותה תקופה כוחו של הוועד היה חלש. לבסוף, התקיים דיון סוער שבו "ניצחו" המשפחות שביקשו לחתום עם העו"ד. לאחר דיון זה הקהילה למעשה התפרקה. השתררה אווירת דיכאון, כל אחד עשה לעצמו וניסה להתארגן כמיטב יכולתו לקראת המעבר. גם משימה זו הייתה קשה, ותושבים רבים מציינים את הקשיים הביורוקראטיים שהמנהלת הערימה עליהם. רוב המשפחות עזבו לפני מועד הפינוי. היה חשוב להם לעזוב בשקט, בכבוד. ביום הפינוי עצמו נשארו רק 2 משפחות. היה טקס פרידה מכובד בסיוע המועצה, וזהו.

המתערבים הקהילתיים:

ההתערבות הקהילתית של המועצה בגנים הייתה על רקע התערבות מוגברת שהייתה קיימת עוד קודם לכן בעקבות המצב הביטחוני, וכן על רקע תחושות כעס ואפליה של התושבים כלפי המועצה. בנוסף, היו חילוקי דעות בין המועצה שהובילה כיוון של מאבק לבין התושבים שביקשו להתכונן לפינוי.

הוקם צוות שכלל את יועץ ארגוני ממהו"ת והעו"סית של היישוב במטרה לסייע לתושבים להתארגן ולהתכונן לעתיד. הם חילקו את העבודה ביניהם כאשר אחת פועלת ברמה הפרטנית ואחד בהיבט הקהילתי. שניהם מדווחים על עבודת צוות טובה ומפורה.

בתחילה הם ניסו לעבוד דרך מזכירות היישוב אך נתקלו בהתנגדות במסגרת דחיית כל מה שבא מכיוון המועצה. לאחר מכן הם ביצעו אבחון ע"י מפגשים פרטניים עם משפחות, תוך שימוש במודל של ד"ר פאסיק המתמקד בניתוח על ציר הזמן. הם אבחנו צורך מרכזי לסייע לקהילה ולמשפחה לגבש דרך התמודדות מול כל הגורמים.

הם ערכו מס' מפגשים קהילתיים של דיבוב. בשלב מסוים הם הבחינו בתהליך התפוררות הקהילה וכשחשו שהעבודה בפורום קהילתי איננה אפקטיבית החליטו להעביר את מוקד ההתערבות לרמת המשפחה. צוות הייעוץ היו נפגשים עם כל משפחה ומשתדלים לסייע להתארגן ולהעלות צרכים. היועץ הארגוני עבד גם עם המזכירות, בעיקר בהכנה לקראת מאורעות חיצוניים משמעותיים כגון ביקור של ראש המנהלת.

במקביל היה סיוע רב של המועצה. בפגישה עם ראש המועצה הוא התחייב לסייע בכל מה שנדרש. היו פעילויות קהילתיות מטעם מחלקת הרווחה והמתנ"ס. היו סדנאות יזמות פרטית שסייעו לאנשים לפתוח קריירה חדשה לאחר הפינוי. בנושא החוסן הקהילתי היה קושי רב להוביל פעילויות עמוקות שנוגעות בסוגיות הקהילתיות הכואבות בגלל התנגדות המנהיגות, ומה שהתאפשר זה בעיקר פעילויות של הפגה ודיבוב.

מספר חודשים לפני הפינוי מהו"ת הוציאה חוברת היערכות משפחתית ש"דיברה בשפה שלהם". החוברת חולקה למשפחות והוטמעה גם דרך גני הילדים. החומרים של החוברת נלקחו מתחום ה"רילוקיישן".

ביום הפינוי עצמו היה מטה של המועצה ביישוב אולם כמעט ולא נדרשה התערבות בגלל שכמעט כל המשפחות כבר עזבו. הייתה "דרמה" נקודתית של ניסיון התאבדות שטופל ע"י מתערבי המועצה.

במבט לאחור:

תושבי גנים חיים כיום במפוזר – כל משפחה במקום אחר. כולם גרים בבתי קבע. רובם מתגעגעים מאוד, בעיקר לקהילתיות. השנים שלאחר הפינוי היו קשות מאוד עבורם. רבים חלו או חולים במחלות קשות. חלקם מדברים במושגים של "אבדה לנו שמחת החיים". יש כאלו שמשתדלים שלא להיזכר בתקופה ההיא, מעוצמת הכאב.

מול המנהלת יש לתושבים כעס רב מאוד. הם חשים שלא קיבלו פיצוי הולם, מרגישים אטימות וטרטור מצד פקידי המנהלת. בעיקר יש כעס מצד אותן משפחות שעזבו בגלל אירועי הטרור וחזרו לאחר מכן. הם מרגישים שהם נפגעו פעמיים – פעם אחת מהטרור ופעם שנייה מהמדינה ש"זרקה אותם לכלבים".

במבט לאחור על ההתערבות, התושבים מעריכים את עצם האכפתיות ותחושת התמיכה שזה יצר. את התרומה המרכזית הם רואים בפעילויות הקהילתיות, הוונטילציה והתיעוד. בנוסף הם מדגישים את הסיוע הכלכלי.

מצד שני, יש טענות על כך שהמתערבים לא נתנו כלים מעשיים להתמודדויות שהמצב דרש – הן מול גופים חיצוניים כמו המנהלת וקבלני בניה והן במוכנות הפנימית לקראת הקשיים הכרוכים במעבר. האמירה הייתה "דיברו איתנו אך שכחו לרשום רצפט". טענה נוספת היא שהיה צורך בסיוע לשמור על אחדות הקהילה, למנוע את ההתפוררות. יש שאמרו שההתערבות הייתה אפקטיבית אולם הגיעה מעט מדי ומאוחר מדי.

מעבר לכל זה, חלק מהתושבים הביעו כאב על כך שחשו שתייגו אותם שלא בצדק כבוגדים, כחסרי אידיאולוגיה שרק רוצים כסף. הם טוענים שגם המועצה הפלתה אותם על רקע חילוקי הדעות. תושבים אחרים אינם מסכימים עם טענה זו, ומרגישים שהמועצה עשתה ככל יכולתה תחת הנסיבות, למרות חילוקי הדעות.

כל התושבים כואבים את העובדה שהקהילה התפרקה, וכלקח מרכזי לעצמם הם מציינים שהיה צריך לעשות הרבה יותר כדי לשמור על אחדות הקהילה. "היום גם מי ששמחו על הפינוי מצטערים. יצא האוויר מגלגל ההצלה..."

היסטוריה קהילתית:

חומש הוקמה בתחילת שנות ה-80 ע"י גרעין נח"ל של 7 משפחות בתור "מעלה נחל", במיקום הגבוה ביותר מבין יישובי האזור. די מהר הצטרפו משפחות נוספות ובעשור הראשון היישוב התנדנד באזור ה-25 משפחות. שם היישוב התחלף לחומש, על שם 5 הכפרים שהיו סביבותיו. אופי היישוב חילוני, למעט 2 משפחות דתיות ומעט משפחות מסורתיות – למשל היו מתקיימות תפילות במניין בחגים ולעיתים גם בשבתות. התושבים היו ממעמד סוציו אקונומי בינוני-נמוך. רוב התעסוקה הייתה מחוץ ליישוב, אם כי היה במקום אזור תעשייה שנועד ליזמים מהיישוב. רוב המשפחות הגיעו ממניעים אידיאולוגיים, אם כי היו כאלו שהגיעו מתוך מצוקה כלכלית (חומש היוותה פתרון מגורים זול). המיקום המרוחק, הקושי להגיע ותנאי מזג האוויר הקשים היוו מעין "מסנן" טבעי למשפחות שרצו להיקלט. זו גם הסיבה שהיישוב נשאר תמיד קטן יחסית. בתחילת שנות ה-90, מתוך רצון להגדיל את היישוב, נקלטו 13 משפחות עולים מחבר העמים, רובן ממעמד סוציו-אקונומי נמוך וחלקן ממש אנשים קשי יום. גדילת היישוב גם אפשרה את הפיכת מנהיגות היישוב לוועד עצמאי, הנבחר ע"י החברים ולא נשלט ע"י רשם האגודות. היישוב עצמו היה מבוסס מבחינה כלכלית – היו שם מס' עוגני הכנסה כגון "חוות האנטנות". הייתה שם גם מנהיגות עם יכולות דיפלומטיות טובות, שידעה להתחבר לאנשי ציבור ולהשיג תקציבים. כך, היישוב בורך בריבוי פעילויות תרבות כגון מסיבות, חגים וטיולים ומוסדות ציבור פעילים כגון גנים, מעונות, מכולת ובהמשך גם בריכה, ספא ומבנה רב-תכליתי. יחד עם זאת מבחינה חברתית היו קשיים. היישוב לא היה מגובש והיה צורך מתמיד "להנשים" את חיי התרבות בקהילה. היו תקופות שאנשים הסתגרו בבתים ולא השתתפו בפעילויות. היו קומץ משפחות פעילות שנשאו בעול אולם עם הזמן הן הפכו מותשות. התחושה הייתה של אין ברירה – "חייבים להתמיד בפעילות בגלל שאנחנו יישוב מבודד".

המנהיגות בקהילה הייתה ריכוזית וחזקה, עם תמיכה חברתית רחבה. למעשה, רבים טוענים שהייתה זו מנהיגות של איש אחד – יו"ר המזכירות (שנכנס לתפקיד בסוף שנות ה-90). היו מכנים אותו "השריף של חומש". מולו הייתה קבוצת אופוזיציה בראשות אחד התושבים, שדרשה יותר שיתוף והתנהלות דמוקרטית. על רקע חילוקי דעות אלו היו קונפליקטים מעת לעת סביב נושאים שונים של ניהול השגרה, אם כי בדרך כלל הדברים הוכרעו על פי יו"ר המזכירות.

ביחס למועצה הייתה לתושבים תחושת אפליה על רקע היותם יישוב חילוני ומרוחק. בהקשר זה הם מדגישים בעיקר את ראש המועצה שכיהן בשנות ה-90. יש שרואים בתקופה ההיא כגורמת בעקיפין להכללת היישוב בתכנית ההתנתקות, בגלל ש"האפליה גרמה לו להידלדל". על רקע תחושות אלו, שככל הנראה ליוו יישובים נוספים, הוקם "פורום יישובי צפון השומרון". הכניסה של ראש המועצה האחרון (עד ההתנתקות) הייתה בעיני מזכירות חומש תפנית לטובה.

הידרדרות המצב הביטחוני בתקופת האינתיפאדה השנייה יצרה קשיים רבים. ירי מתמיד על הצירים, צורך בליוויים ממוגנים. אירוע מיוחד שיצר זעזוע היה רצח של 3 מתושבי היישוב בתוך פרק זמן של 10 ימים. זה יצר תחושה של משהו הזוי, קשה מאוד. בעקבות המצב קרו שני תהליכים הפוכים – מצד אחד משפחות רבות עזבו והיישוב הגיע לשפל של כ- 25 משפחות, אך מצד שני המצוקה ליכדה את המשפחות הנותרות וגישרה על פערים. גם היחסים עם היישובים השכנים ועם המועצה התהדקו מאוד. המועצה סייעה ליישוב בפעילויות לחיזוק החוסן הקהילתי ובפעילויות הפגה, תגבור של התערבויות פרטניות בבעיות רווחה, וכן מבצעי קליטה.

בעקבות הקשיים ועזיבת המשפחות, כאשר ברקע החלו כבר דיבורים כלליים מאוד בשיח הציבורי על פינוי אפשרי, הוחלט לקלוט משפחות דתיות ליישוב. התהליך החל בקליטת 3 משפחות כגרעין ראשוני, שאיתן נעשתה עבודה משותפת להגדרת קריטריונים ו"כללי משחק" לקליטת משפחות נוספות. נקלטו כ- 14 משפחות נוספות. לאחר כשנה נוסדה גם ישיבה בחומש, בעידוד היישוב. המשפחות עצמן חוו תחושה של מסירות נפש והגשמה.

היחסים בין המשפחות הותיקות למצטרפים החדשים היו אמביוולנטיים. מצד אחד היה שיתוף פעולה פורה וחזק, בעיקר סביב אירועי תרבות. הדתיים בשיתוף רכזת הקהילה הפיחו חיים חדשים בקהילה – פעילויות חגים, ערבי תרבות, שבתות אירוח ועוד. תושבים מדברים על "יחס מדהים". מצד שני הייתה חרדה גדולה של הותיקים מהשתלטות, שהתבטאה בניכור והגבלות. היו הרבה קונפליקטים – החל משאלות מהותיות כגון מעמד המשפחות החדשות וגודל הקבוצה (הדתיים שאפו להגדיל את היישוב והחילוניים חששו מהשתלטות) ועד לרמת הפרטים כגון הסגנון בשבתות, השימוש בבריכת השחייה וכד'. רוב העימותים התנקזו אל המזכירות.

כך נוצר מצב שלמעשה יש 3 קבוצות – ותיקים חילוניים, עולים מרוסיה, ודתיים. לכל קבוצה הייתה מעין מנהיגות משלה, חיי תרבות משלה. באופן כללי הייתה אווירה טובה בין הקבוצות, אם כי מעת לעת היו מתיחויות. נעשו מאמצים רבים משני הצדדים לשמור על כבוד הדדי ולמצוא נוסחה לחיות יחד בשלום בעיקר למול הצטרפות הדתיים, מאמצים שסייעו לשמור על תחושת שיתוף פעולה. חלק מהפעילויות בתחום זה היו על ידי מחלקת הרווחה במועצה.

בתקופה זו נכנס גם מזכיר חדש ליישוב, שהביא הרבה סדר. הוא סייע בין השאר לעשות סדר בקליטת התושבים החדשים – הסדרת נכסים, חוזים מסודרים, גביית מיסים וכד', נושאים שלא הוסדרו באופן ברור בקליטה הראשונית של המשפחות.

טרום ההתנתקות:

ניתן לחלק תקופה זו לשני שלבים: השלב הראשון - מרגע שפרצה בשורת ההתנתקות לשיח הציבורי והשלב השני – מרגע שהתקבלו ההחלטות בממשלה באופן סופי.

בשלב הראשון היו תחושות של הלם והכחשה, שהתחלפו בבלבול גדול. היו הרבה דיונים קהילתיים והתגבשה אחידות דעים להתנגד למהלך. היו אמנם משפחות מעטות שראו בהתנתקות מעין קשר הצלה כלכלי, אולם הם היו במיעוט וקולם לא נשמע בפורום הקהילתי. הוחלט לצאת לפעולות מחאה, להחרים את המנהלת, לצאת מתוך גישה ש"אנו מאמינים שזה לא יקרה". חולקו תפקידים,

נקבעו כללים. (יש לציין שהיו קשיים להוציא את הציבור החילוני להפגנות, והיו שטענו שכל הנטל נפל על קומץ משפחות). בתקופה זו המנהיגות הפכה ריכוזית במיוחד – הרבה סמכויות רוכזו בידיו של יו"ר המזכירות – אך גם משתפת מאוד. היו"ר דאג ליידע ולעדכן על כל התפתחות. גם במליאת המועצה הייתה החלטה להתנגד, אם כי הדבר אפיין את חומש ושאנור אך לא את גנים וכדים.

זו התקופה בה התרחש הרצח של 3 חברי היישוב, מה שהעלה את הלכידות. תושבים מדגישים שככל שתחושת המצוקה עלתה כך גדל הגיבוש הפנימי. אירועים אלו הגדילו מאוד גם את העניין התקשורתי סביב חומש והייתה פעילות רבה סביב העניין, כולל ביקורים של ראש הממשלה ושרים. מי שלא היה שותף לתחושת ה"יחד" הזו הם הדתיים. למעשה בתקופה זו נוצר מתח בין הדתיים לחילוניים, שהלך וגבר ככל שהתקדם התהליך. יש לציין שהמתח התעורר כבר בעקבות דיון סוער סביב סירוב המזכירות להעניק לדתיים מעמד של חברים. במקביל, היו חילוקי דעות סביב שאלת אופי המאבק, כאשר החילוניים דרשו לשמור על ממלכתיות ושמירת חוק, בדגש על שמירת היחס עם הצבא והתנגדות ל"מתגברים", ואילו הדתיים רצו להוביל מאבק יותר אקטיבי, להביא משפחות לתגבר, "ללכת עד הסוף". נוצר וועד פעולה של הדתיים. המתיחות הייתה עולה במיוחד בעקבות אירועים שונים כגון ביקור של המח"ט (הדתיים הטיחו בו האשמות, צעקות וקללות), דיון בקהילה שהדתיים לא הוזמנו אליו וכד'.

יש לציין שגם בתקופה זו נעשו הרבה פעילויות כדי לנסות ולגבש נקודות הסכמה מחד, וכדי לשמור על כבוד הדדי מאידך. היו ניסיונות רבים לגבש "כללי משחק" שיהוו גבולות ברורים לשתי הקבוצות. יש לציין שבתוך קבוצת הדתיים היו דיונים סביב הקונפליקט בין הרצון להיאבק נחרצות לבין הרצון לכבד את רצונם של הוותיקים. "להקשיב להם או להקשיב לעצמנו".

בשלב השני, לאחר שהתקבלה ההחלטה בכנסת, חל שינוי משמעותי – הוותיקים החליטו לפתוח במשא ומתן מול המנהלת. נוצרו 3 צוותים – צוות שדואג להתארגנות ליום שאחרי (חיפוש מקום חלופי וכד'), צוות שעובד מול המנהלת וצוות שממשיך במאבק ומחאה.

מהלך זה העמיק מאוד את הפער בין הדתיים לחילוניים, והציף רגשות קשים. הדתיים חשו תסכול רב לנוכח התחושה שהיישוב אינו איתם, והחשש שהיישוב יפונה ללא מאבק. "תחושת אין מוצא". הם מדגישים מאוד את התחושה ש"אין עם מי לדבר", שהדיאלוג במפגשים עם הוותיקים היה רדוד ולא אפקטיבי. הם חשו שהוותיקים פורקים עליהם את כעסם על המדינה. הדבר גרם להחלטה שלא להקשיב יותר לוותיקים – הם התחילו להתארגן לקראת התבצרות ביישוב. אגרו כספים, ציוד, שיפצו בתים. בשלב מאוחר יותר הם גם הכניסו משפחות לתגבר, עד שבחודשים האחרונים זה הפך לקהל גדול שמילא את חומש, כולל רבנים, משפחות, והרבה בני נוער. החטיבה להתיישבות, אמנה ומטה המאבק במועצה סייעו בפעולות אלו, שחלקן נעשו בהסתר (הברחת מתגברים במיכלית היישוב וכד').

הוותיקים, לעומת זאת, חשו כעס ותסכול על כך שהדתיים משתלטים ועושים ככל העולה על רוחם. תחושה של עלבון צורב כפול – מצד אחד כלפי המדינה שמגרשת אותם מבתיהם ומצד שני כלפי הדתיים שהשתלטו על מפעל חייהם והפקיעו מהם את זכותם עליו. אמירות כגון: "חומש לא שייכת

לכם, היא שייכת לעם ישראל". היו ויכוחים עזים וסוערים, ובתוך כל זה ניסיונות מתמידים להשאיר גרעין של כבוד הדדי, לא לתת לזה להתפוצץ לחלוטין. המזכיר סייע רבות בנושא זה כמתווך. היו גם תחושות קשות מול המועצה. הדתיים חשו שהמועצה לא מוציאה מסר ברור, שאין להם תמיכה מוסרית, רוח גבית שתסייע. הם גם חשו שהמתערבים הקהילתיים מוטים לצידם של הוותיקים בלבד ושלמעשה הם לבד. זה גרם להם בסופו של דבר לנתק קשר עם הרווחה. מצד שני הוותיקים הרגישו בדיוק הפוך – שהמועצה אינה מגבה אותם בדרכם, ושהיא מעבירה סיוע רב לדתיים מאחורי גבם ובניגוד להסכמים. התושבים היו ממורמרים וחשו שבמקום שסייעו להם, בתור התושבים המקוריים של היישוב, כל הסיוע הולך אל המצטרפים החדשים, ולמשפחות שבאו לתגבר – פעילויות מהמתנ"ס, תגבור הגנים ועוד. באופן כללי ניתן לומר שהחילוניים פעלו עם מטה החוסן של המועצה והיו ממורמרים על מטה המאבק, והדתיים – בדיוק הפוך, וכל אחד מהם חש שהוא הקורבן.

נוסף על כך, עלו רגשות קשים כלליים יותר. תושבים דיברו על כעס ותסכול עצום מול האדישות בעם ("אף אחד לא סופר אותנו"), מול תחושות של צביעות מצד ההנהגה הציבורית ("הכל היה מכור מראש... אנחנו האתנן של גושי ההתיישבות"), מול ה'היבלעות' של הסיפור שלהם למול גוש קטיף, מול התקשורת שחודרת ומסלפת, כמובן מול המדינה והמנהלת ועוד.

הוותיקים החלו להתארגן למעבר. הם שכרו את שירותיו של עו"ד שייצג אותם. המנהלת הפעילה לחצים מרובים על מעבר ליישוב "שער אפרים" שהיה יישוב שסבל מבעיות שונות. התגבשו 3 קבוצות בקהילה – קבוצה אחת (שנוהלה ע"י ה"אופוזיציה" של המזכירות) שרצתה לקבל את הצעת המנהלת כדי לעבור מהר ככל שניתן לבתי קבע לאחר הפינוי, קבוצה שנייה בראשות יו"ר המזכירות שהתעקשה לחפש מקום טוב יותר, וקבוצה של מס' משפחות שהלכו כל אחת בפני עצמה למקום אחר. היה מאבק מסוים בין שתי הקבוצות הראשונות, שבו כל קבוצה ניסתה להשיג יותר משתתפים כדי להגדיל את כוחה מול המנהלת. לבסוף הן התאחדו תחת הכיוון שהוביל יו"ר המזכירות. היה תהליך ארוך של מו"מ ובדיקת חלופות, שכלל פגישה עם ראש הממשלה והשגת תמיכתו בחלופות שהם בחרו. לבסוף הם קיבלו את ההצעה של יד חנה, שהיה היישוב היחיד שהציע להם חברות מלאה.

שגרת החיים בחודשים האחרונים הייתה קשה מאוד. הוותיקים היו לחוצים מאוד בפעילות הציבורית מחד (מו"מ קדחתני עם המנהלת ועם יישובים שונים, דברור לתקשורת וכד') ובהתארגנות המשפחתית למעבר מאידך (אריזת הבית, קיפול העסק וכד') והיה קשה מאוד לנהל שגרה נורמאלית. דיווחים על קושי להירדם בלילות. נוסף על כך הם חשו שהכניסה המאסיבית של מתגברים שללה מהם את האפשרות לנסות ולנהל שגרה במרחב הציבורי. כל מוסדות הציבור – הבריכה, הגנים, המועדון – 'נשלטו' על ידי האנשים הרבים ששהו במקום. גם אצל המשפחות הדתיות היה קשה מאוד. בכל בית ובכל חצר היו אורחים רבים, הפרטיות נפרצה לחלוטין. הייתה התארגנות למצור – איסוף של מזון וציוד. הדאגה למשפחות המתגברים הרבות.

כשלושה שבועות לפני הפינוי היה פיצוץ גדול בין הדתיים לחילוניים. הוותיקים כעסו מאוד על המסתננים, על ההתנגדות לצבא. היו צעקות בטונים גבוהים מאוד. התחושה הייתה ש"כולם כבר היו בהתמוטטות עצבים".

רוב המשפחות החילוניות עזבו לפני מועד הפינוי. יום לפני, הם ערכו טקס פרידה מכובד בשיתוף הצבא ומסרו את הדגל לידי חיילי הנח"ל שהוצבו במקום ("תחושה של סגירת מעגל"). היו רגעים יפים של משפחות דתיות שעוזרות לוותיקים לארוז. במקביל, היישוב התמלא לגמרי בפעילים ומתגברים. הייתה תחושת אופוריה בקרב הדתיים, התפעלות מעוצמת הפעילות. בדיעבד, יש שטוענים שזו הייתה הכחשה, שלמעשה היה ברור שהמאבק לא רציני, וחשש שבסוף לא יהיה כלום.

אקט הפינוי עצמו היה מאוד טראומתי. התושבים מדברים על תחושת השבר הנורא לאחר שהגוש פונה, על ההתפכחות, על ההלם מול עוצמת כוחות הפינוי. הרבה דיברו על האדישות של החיילים ("עומדים מחויכים עם ארטיקים בידיים"). הייתה המון פעילות ביישוב. הגיעו רבנים, אנשי מקצוע רבים. המועצה הקימה מטה מיוחד. היו תושבים שהתמרמרו: "איפה היו כל האנשים הללו כשהיה צריך אותם?!"

בסיוע המועצה אורגנו אישורים למס' אנשים לבוא ליישוב לאחר הפינוי ולאסוף ציוד שנשאר.

המתעריבים הקהילתיים:

ההתערבות החומש נוהלה על ידי יועץ ממהו"ת, שעבד בעיקר עם המנהיגות, יחד עם עו"ס מהרווחה, שעשתה בעיקר פעילות פרטנית. בהמשך הצטרפה גם עו"ס דוברת רוסית על מנת לעבוד עם קהילת העולים. הרעיון הכללי היה לסייע איפה שניתן ולצמצם מחירים, בלי לבוא עם אג'נדה. אחת המטרות הייתה לסייע לקהילה להתכונן לכל תרחיש, כולל התרחיש הפסימי. עיקר העבודה של היועץ הייתה עם המזכירות, במתן ליווי ארגוני צמוד ותיווך מול גורמים שונים. הוא סייע להם להתכונן לפגישות חשובות (כגון הפגישה עם ראש הממשלה) ולנסח כללי עבודה אפקטיביים. בנוסף, הוא השתדל לתווך ולייצר הסכמות בין התושבים הוותיקים לאנשי הגרעין הדתי.

עם הזמן הדתיים החלו להתנגד ליועץ, כי זיהו אותו עם דרכם של התושבים הוותיקים המחלישה את המאבק לטעמם. הם פסלו אותו והכריזו עליו כבוגד. נקודה נוספת שגרמה תסיסה היא הפצת חוברת היערכות מטעם המועצה. מדובר היה בחוברת שהוכנה עבור גנים וכדים ו"דיברה בשפתם" ובטעות הגיעה גם לחומש, עם חותמת של המנהלת. בסופו של דבר, חברי הגרעין סירבו לכל קשר עם הרווחה.

ברמה הקהילתית כל אחת מהקבוצות ארגנה פעילויות. החילוניים עשו פעילויות הפגה רבות, בסיוע הרווחה: אירועי חגים, אירועים בברכה וכד'. הדתיים עשו פעילויות משל עצמם, בסיוע המתנ"ס: קייטנות, פעילויות משפחתיות.

ביום לפני הפינוי המועצה הקימה מטה ביישוב והמתעריבים עברו בין המשפחות כדי לבדוק מהם הצרכים. היה קושי רב בנקודה זו כי היו לחצים גדולים על המשפחות מצד המתגברים הרבים שהיו

שם שלא להתארגן לעזיבה, ולהתנגד בכוח. ביום הפינוי עצמו המתערבים סייעו במוקדי חיכוך ביישוב.

במבט לאחור:

רוב התושבים הוותיקים של חומש גרים כיום ביד חנה. יש להם וועד משותף עם תושבי יד חנה, והם מתגוררים באתר הקבע, רובם בבתי קבע. בסה"כ הם מגדירים את מצבם כטוב. הם מתגעגעים מאוד לחומש, ועד היום חלקם מתאבלים בדרך כזו או אחרת (בתים לא גמורים, משפחה שהחליטה לגור בקראווילה מבחירה).

התושבים הדתיים גרים במפוזר, למעט קבוצה בשבי שומרון. התושבים בשבי שומרון גרים בקרוונים ועכשיו חלקם מתחילים תהליך בנייה ביישוב הם חשים תקועים בזמניות, ויש שאמרו שבמידה מסוימת קשה להם לשחרר את הזמניות, הם מסרבים להשתקע – כי זו תהיה הכרה סופית במצב.

תושבים רבים לא חזרו עוד לחומש אפילו בעליות המסודרות, מחשש שזה יציף אצלם רגשות קשים.

התושבים הוותיקים שמחים מאוד על כך שהם הצליחו לעבור כקבוצה ליד חנה. הם חשים שזה עוזר להם גם בהיבט התמיכה החברתית, גם בהיבט של העיסוק בעיצוב העתיד (במקום התבוססות בעבר) דרך בניית האגודה המשותפת, וגם בהיבט של כח הקבוצה מול גורמים שונים כמו המנהלת, המועצה הקולטת וכד'.

נקודה נוספת שהם מדגישים לחיוב היא ההיערכות לשני התרחישים – השילוב בין מאבק והיערכות לעתיד. כך אנשים ידעו שיש להם בית לעבור אליו. זה גם מנע בזבוז של כספי הפיצויים.

מבחינת לקחים, הם מדברים על הצורך לקבל חופש פעולה בבחירת המתערבים. הטענה היא שאם המועצה מובילה אג'נדה המנוגדת לזו של היישוב מחד, ומאידך איננה נותנת לו עצמאות בבחירת אנשי מקצוע – זה יוצר התנגדות אוטומטית לכל איש מקצוע שיבוא, כי הוא נתפס כמשרת אינטרס מנוגד.

נקודה נוספת היא מתן דגש על כך שכל משפחה תקבל ליווי בהתארגנות למעבר, כולל הדרכה ותמיכה במכלול הנושאים המשתמעים ממנו. התחושה שלהם הייתה שרק משפחות חלשות קיבלו הדרכה רצינית, ולא משפחות ששידרו חוזק כלפי חוץ.

הם מדגישים מאוד את הנושא של הצורך ברציפות – שהמועצה תמשיך ללוות אותם למשך תקופה גם לאחר המעבר. בתחושתם המועצה ניתקה איתם מגע מהר מדי. היא גם לא הציעה להם פתרונות דיור בתוך המועצה, לא ניסתה לשמר אותם. הם מודעים לכך שהם דחו ניסיונות עזרה מהמועצה, ויחד עם זאת סבורים שהיה על המועצה להתעקש ולהבין שההתנגדות שלהם קשורה למצבם.

התושבים מדברים גם על הצורך לשים יותר דגש על כבוד לזולת, בעיקר מצד ההנהגה הציבורית. לכבד את רצונם לעזוב ולא לפגוע בהם.

הדתיים מדברים על כך שמה שהחזיק אותם היה תחושת העשייה של המאבק.

כלקח, הם מדברים על הצורך לשלוח מלווה נוסף לאחר שנוצר הנתק עם המלווה העיקרי ביישוב. לקח נוסף הוא הצורך לשמוע עמדה ברורה מהמועצה, ולא להיכנע ללחצים. באופן פרדוקסאלי דווקא על רקע זה הם מעריכים את המתערב החברתישבעיניהם הביע עמדה, גם אם מנוגדת לעמדתם.

כלקח לעצמם הם מדברים על הצורך להיות מודעים יותר למה קורה בבית פנימה, לילדים. לעשות סדר עדיפויות נכון יותר. היה מיקוד גבוה מדי בעשייה והם חשים שהם לא יכלו להקשיב לעצמם באמת.

ניתן להבחין גם בתוך קבוצת הדתיים בין הוותיקים שהגיעו בהתחלה (2003), וחשים שהם נפגעו יותר כי הם באו כדי להשתקע, לבין החדשים יותר שהגיעו שנה לפני הפינוי, והגיעו יותר כדי לחזק. לקח משותף הוא הצורך לבצע תהליך מסודר של מיזוג כאשר מחברים שתי קבוצות שונות כמו דתיים וחילוניים, הן בהיבט פערי התרבות והאידיאולוגיה והן בהיבט לוגיסטי (תהליך מסודר). יש להקצות לשם כך איש מקצוע שילווה את התהליך.

בהקשר זה העלו גם את הצורך החשוב בעידוד דו-שיח בין דתיים לחילוניים, גם בימי שגרה. אפילו היום חשוב שהמועצה תיזום פעילויות מסוג זה בקרב התושבים. ניתן גם לשלב דברים מסוג זה במערכת החינוך – לא לפחד להשמיע גם קולות של אנשים שחושבים אחרת.

היסטוריה קהילתית:

שאנור הייתה קיימת שנים רבות ככפר אומנים. מקום קטן, מבודד, עם אווירה מיוחדת. האינטיפאדה יצרה מעין "אפקט דומינו" שגרם לקריסה כלכלית של המקום ולעזיבת רוב התושבים. יום אחד, בחורף 2003, הגיע בחור חב"דניק לחלק סופגניות ביישוב ומצא מקום כמעט שומם. הוא החליט לחזק את המקום – הביא עוד 3 משפחות של חב"ד ובחור ציוני דתי אחד. הבחור הציוני-דתי הביא למקום משפחות נוספות ממקומות שונים וכך נוצר גרעין, יש מאין. בעקבות הגרעין חזרו למקום 4 אומנים. התושבים מדגישים שהתהליך היה במסירות נפש מאוד גדולה, ועם המון השקעה (המושג "מסירות נפש" חזר הרבה מאוד בראיונות). ברקע – הסיטואציה הביטחונית קשה מאוד ("זריקות אבנים, חסימות צירים, נסיעה רק עם ליווי").

לאט לאט היישוב גדל. אחת לחודשיים לערך הייתה מצטרפת עוד משפחה (לקח כשנה עד שהיה מניין...). רוב המשפחות היו משפחות צעירות בתחילת דרכן. במקביל הייתה עשייה פיזית של הקמת מוסדות ציבור. כשנה לפני הגירוש הייתה פריחה גדולה, היישוב הכפיל את עצמו ונפתחו גן ומעון.

האווירה ביישוב מאוד "רוחנית" ("מקום של עובדי ה' תחושה של מעל הזמן... המקום מתקיים מהאוויר, לא ברור איך"). נרטיב של שותפות בעשייה במסירות נפש למען הצלת היישוב. תחושת משמעות חזקה. הרבה מאוד פעילות חברתית, בעיקר סביב חיזוק וצמיחה – שבתות אירוח, סעודות משותפות, ביקורים וכד'. התגייסות לפן הציבורי, לפעמים על חשבון המרחב האישי ("בלאגן... מגיעים אורחים באמצע הלילה, הופכים את הבית, מספרים סיפורים").

מאפיין נוסף היה קיצוניות דתית ואידיאולוגית. סיפור הממחיש נושא זה הוא אירוע בו הייתה כוונה לבנות ביישוב בתים מתקציבים של משרד השיכון, ע"י קבלן ערבי. התושבים התנגדו לכך ועוררו עליהם כעס מקיר לקיר בקרב הרשויות – כולל המועצה, החטיבה להתיישבות ועוד. הם עמדו בסירובם גם למול איומים של ביטול תקציבים, עד שלאחר לחצים מרובים זה עבר באסיפת תושבים.

הקשיים הרבים יצרו חיכוכים ו"קיטורים" פה ושם: כלפי המועצה, כלפי המזכירות ואף בין שכנים. התושבים מדגישים שתופעות אלו צצו בעיקר בתקופות שבהן לא הייתה קליטה, כשהתעצמה תחושת הבידוד. הקליטה היוותה את הרוח במפרשים. כל משפחה שהצטרפה התקבלה בחיבוק גדול וחדשה אנרגיות בקהילה.

מבחינת קבוצות הייתה קבוצת האומנים ואת חברי הגרעין. האומנים היו אנשים מבוגרים, בשנות ה-50-60 לחייהם. מאוד אינדיבידואליסטים, סגורים בעצמם. מעט מהם גרו בפועל ביישוב. הקשר עם חברי הגרעין היה טוב, קשר של שיתוף פעולה ("זה נתן להם חיים... אנחנו בנינו... והם קישטו") אך יחד עם זאת הממשקים הקהילתיים היו מועטים. מעין 'חיים במקביל'. מול האומנים

שלא גרו ביישוב אך שמרו על מעמדם כבעלי זכויות הקשר היה פחות טוב והתמקד בדיונים על אינטרסים.

מבחינת מנהיגות היה ועד ממונה שהורכב מאנשים חיצוניים והוקם במקור בכדי לפרק את המקום. לאחר מכן הוקמה מזכירות מחברי הגרעין (בשלב הראשון 3 מתוך 5 משפחות היו חברים במזכירות...). הייתה אווירה של אחדות ושת"פ ("הם הביאו ניסיון ואנחנו הבאנו אנרגיה") אם כי יש קולות שטוענים שהמזכירות לא הייתה מגובשת מבחינה מנהיגותית, מה שהתבטא בשלב הראשון בחיכוכים ובשלב מאוחר יותר בחוסר אמירה ברורה מול גזירת הגירוש. המזכירות התמודדה עם הרבה קשיים הכרוכים בהקמת יישוב, כשברקע קשיים ביטחוניים ואווירה של פינוי. יש לציין שבמקביל היו מס' פרסונות חיצוניות שפעלו רבות למען היישוב והתושבים מציינים אותם בכינויים כמו "אבא".

טרומ ההתנתקות:

הייתה תקופה ארוכה שנושא הפינוי נידון בשיח הלאומי, אך התושבים מציינים שהם לא עסקו בזה: "עדיין לא האמנו, בכלל לא היינו שם. רק התעסקנו בקליטת משפחות", "כמעט שלא היה שלב של עיבוד רגשי".

לקראת המשאל בליכוד הגיע ראש המועצה לתת תדרוך והגדיר את המצב כ'על הפנים'. היה שלב ראשוני של הלם, שלאחריו הוקם מטה לשכנע אנשים לקראת המשאל, אולם עדיין לא הייתה התארגנות למאבק אקטיבי. המיקוד היה בהקמת היישוב: "זה היה בעינינו עיקר המאבק – להביא עוד משפחה ועוד משפחה", וכן להעלות את קיומו של היישוב למודעות הציבור.

לאחר החלטת הממשלה הייתה הבנה שזה כנראה רציני. היו המון דיונים ואסיפות תושבים, כאשר הכיוון המידי היה ללכת למאבק. האסטרטגיה שגובשה הייתה להביא עשרות אלפים של מתגברים שיתבצרו במצודה הצמודה ליישוב ופשוט "לא יאפשרו לזה לקרות". היישוב חבר למטה המאבק של המועצה שסייעו רבות בארגון כנסים ופעילויות ביישוב ("הביאו אלפים"). גוף נוסף שתמך הוא ועד מתיישי הגולן, שסייע בעיקר בפן ההתיישבותי (שבת גיבוש וכד').

שא-נור היה המקום הראשון שבו היה מאבק מול המנהלת שזה עתה נוסדה. באו ליישוב ונוצרה התארגנות ספונטאנית של תושבים שחסמו אותם בשער. אירוע זה, שהתושבים מציינים כמשמעותי מאוד, נתן לתושבים תחושה שהאיום מציאותי, ועורר רגשות קשים: "נתן לנו תחושה שאנחנו בין חיים למוות. נאבקנו קשה – צעקות, מכות. אנשים, נשים וילדים ספגו מכות. הביאו צבא...". האירוע עורר הרבה רעש תקשורתי ו"יצרו לנו שם ש'בשאנור יהיה מאבק אלי'". בכלל, התושבים מעלים תחושה של חוסר פרופורציה בין תפיסתם בציבור כקבוצה חזקה, מגובשת ואלימה לבין כוחם הדליל בפועל, "קומץ אנשים", "עסקנו בניסיון לשרוד, בהתמודדות".

האירוע גרם לתושבים למסד את המאבק - נוסד וועד פעולה מסודר ע"י בחירות, והיו דיונים רבים על אופן ההתנהלות: כיצד להגיב לאירועים שונים (מעצרים, ביקורי מנהלת / צבא וכד'), כיצד

להתייחס לצבא, האם לערב נשים במאבק וכיצד. וועד הפעולה היה חזק והתושבים מאוד הקפידו ליישר קו עם החלטותיו.

שלב זה מציין גם את הפעילות הראשונה העצמאית של הגרעין הדתי. למעשה אם בשלבים הראשונים ההתנהלות הייתה מאוד זהירה מול הוועד הממונה, בשלב זה המזכירות הפכה להיות למעשה בשליטת הגרעין. האומנים ברובם לא לקחו חלק במאבק אך תמכו ונתנו חופש פעולה, אם כי היו מקרים נקודתיים של אומנים שנפגעו מהתהליך. כמעט כל האומנים עזבו את היישוב לפני מועד הפינוי.

החל תהליך קדחתני של התארגנות. הייתה תנופת בניה – הוקמו בתים, בית כנסת, מקווה, ספריה. התקיימו אירועים גדולים – כנסים, אירועי קליטה. כמה חודשים לפני הפינוי הוקמה מעין עיר אוהלים, והגיעו עשרות משפחות. ישיבת ניר (ישיבה קטנטנה) עברה ליישוב. האווירה הפכה להיות "אווירה של קיבוץ" – הכל שייך לכולם. היו תפילות לילות אחת לחודש. אגרו אוכל וציוד להתבצרות. מטה צפון הבטיחו שהם ירעידו את כל אזור הצפון, יזרימו אנשים.

מצד אחד זו הייתה חוויה של חיזוק ותמיכה עבור התושבים. נתן כוחות. תחושה של אופוריה, של התרוממות רוח. מצד שני יש שדיברו על אווירה של חוסר סדר, חוסר גבולות. המנהיגות הצעירה לא הצליחה לייצר אמירה מנהיגותית ברורה ומגובשת. רבנים שהגיעו בין המתגברים ניסו למלא את הוואקום המנהיגותי, וזה עורר תגובות של כעס והתנגדות לחלק מהתושבים. בלאגן שלוקח המון אנרגיה.

הוקמו צוותי פעולה, בחלוקה בין גברים לנשים. בין השאר היה צוות חיזוק רוחני (גברים) וצוות חוסן (נשים). שגרת החיים בתוך הבתים הייתה של המון עשייה מצד אחד, ותחושת חוסר שפיות מצד שני. הנשים עסקו בעיקר בצרכים הקיומיים והגברים ברוח ובעשייה הציבורית. היו הרבה דילמות במשפחה ("האם להוציא ציוד או לא? מה עם האלבומים?") והרבה לחצים מצד המשפחה המורחבת. פעמים רבות מי שניהל את שגרת הבית היו דווקא האורחים שהתגוררו שם.

בימים האחרונים לפני הפינוי תחושת הפער הפנימי התעצמה מאוד – מצד אחד הם ראו כיצד "הגוש נופל", יישוב אחרי יישוב. הם נוכחו לראות שחרף כל ההבטחות על עשרות אלפים שיגיעו הם היו עדיין מעטים – כ- 120 גברים מעל גיל בר מצווה, וברקע הצבא כבר סוגר על היישוב, תחושת בידוד ("איפה כולם?!"). הייתה שבירה מסוימת ("אתה הולך ברחוב וכל פעם רואה מישהו בוכה"). מצד שני עדיין הייתה אמונה חזקה שברגע האחרון כולם יגיעו. הייתה עשייה קדחתנית ("כמו חולה ברגעיו האחרונים שעדיין מאמין ועושה פעולות"), אסיפות מדי ערב ועוד.

ערב לפני הפינוי כולם נערכו. משלא הצליחו להכריע בשאלה כיצד לנהל את המאבק הוחלט שכל משפחה תעשה כראות עיניה ("מהו המסר שאנחנו משדרים – הכרזת מלחמה, שגזרת התבצרות משותפת במצודה או אמירה של 'אני לא זז מהבית שלי'"). רוב הגברים וחלק מהנשים והילדים התבצרו במצודה. היישוב התמלא באנשי תקשורת. הוקם מטה של המועצה עם מתעריבים. בלילה לפני הייתה תפילה המונית.

ביום הפינוי עצמו – תיאורים מאוד טראומתיים. סיטואציה קשה, סוריאליסטית, הזויה. הקשיים המרכזיים שתוארו – תחושת האטימות מצד החיילים המפנים ("אני שומעת אותם יושבים, צוחקים בסבבה"), תחושת ההלם מול עוצמת הכוחות המפנים וחוסר היכולת להתנגד ("זה היה מהיר... קצר... כמו אונס"), השבר מול היחס לצבא ("תחושה של אלימות בתוך המשפחה"), הרעש וההמולה בחוץ ("כל משפחה שהוכנסה לאוטובוס מיד הכריזו עליה במגאפונים מהגג. היה סיוט"), וכמובן האובדן והתנפצות החלום ("תחושה שקורעים אותך מהדבר הכי אהוב עליך, שאתה הכי מאמין בו").

התושבים פונו באוטובוסים לכפר הרוא"ה (מתקן קלט זמני שהוכשר לכך ע"י המועצה), ועוד באותו יום הועברו לבית אל. הם דיווחו על אווירה קשה ומתוחה בנקודות אלו, שגרמו לרצון עז לצאת משם ולעבור לבית, שגבר על הצורך להישאר יחד ("זה פירק את היישוב אבל שיקם את האנשים"). רובם התפזרו.

המתערבים הקהילתיים:

הקשר של שא-נור עם המועצה היה מורכב. ברקע – העבודה עם היישוב בשנים שלפני תקופת הפינוי לא הייתה רציפה, כי לא הייתה שם קהילה של ממש. בנוסף, המתערבים התמודדו עם שאלות לא פשוטות מבחינת האחריות לנסוע לשם, שכן הדרך הייתה כרוכה בסיכונים מאוד גדולים. הגרעין הדתי היה תופעה חדשה, שמצד אחד היוותה הזדמנות להתערבות בקהילה מתגבשת, אך מצד שני המאפיינים שלהם מבחינה אידיאולוגית יצרו התנגדות של התושבים להתערבות.

לשא-נור היה מתוכנן צוות התערבות אולם התושבים לא הסכימו לקבל אותם כמתערבים. האמירה של התושבים הייתה – אל תביאו לנו פסיכולוגים להתערבות רגשית, זה מחליש אותנו. תביאו רבנים שיתנו לנו חיזוק למאבק.

פעילות שכן התקיימה בשלבים הראשונים יחסית הייתה סדנת הורות שהועברה על ידי מנחה מטעם מהו"ת ולמעשה נגעה בנושא של ההתארגנות. תושבים מציינים שזה סייע לחשוב כיצד להיערך והיו כאלו שהתייעצו איתה.

במהלך הזמן היו ניסיונות רבים של מחלקת הרווחה לייצר קשר התערבותי עם היישוב. כשלושה חודשים לפני הפינוי התקיימה ישיבה של אנשי המועצה עם תושבי היישוב בניסיון לשכנע אותם לקבל סיוע התערבותי. התושבים התנגדו לכך ("אנחנו עכשיו במלחמה – אל תשברו אותנו"). היה כעס במיוחד על הרב – יש שאמרו בגלל שהוא התעקש לומר שהם ישלמו מחיר על הסירוב להתכונן לפינוי, ויש שדיברו על ההשוואה שהוא עשה מול הגוש ("סיפר איך הוא חזר מגוש קטיף 'לנוח' אצלנו... זה פגע בנו").

בסופו של דבר הושגה הבנה שיהיה ליווי "יותר כללי – לא אידיאולוגי", כלומר ליווי ברמה הבסיסית של התמודדות. מחלקת הרווחה של המועצה האזורית הכינה תכנית התערבות המבוססת על עבודה עם הנשים. בהמשך הצטרפה גם פעילה מהמתנ"ס. הכניסה הייתה דרך צוות חוסן (שהורכב מנשות היישוב), כאשר המטרה המוצהרת הייתה לסייע ברמה הפרטנית, והטקטיקה היא

"לעזור להם במציאת הדרך לגיוס הכוחות הנפשיים למאבק". היה דגש על נושא הצורך לשמור על שגרה מחד, ולהתארגן לפינוי מאידך. ברמה המשפחתית היו דיונים רבים כגון שיח ילדים-הורים, בניית תרחיש לפינוי, גישור מול בעל המרוכז במאבק ועוד. היו מקומות שבהן נדרשה התערבות מיוחדת, כגון משפחות שבהן ההורים נעצרו והילדים נשארו בבית.

לאחר מספר ניסיונות התארגנה קבוצת נשים שבה דנו גם בנושאים מהותיים ומורכבים, כגון שאלת 'היה לא תהיה'. לאחר שהקבוצה עברה בהצלחה התושבים נתנו "הכשר" להמשך עבודה וכך נוסדו קבוצות נוספות. הייתה קבוצה של תושבות וקבוצה של מתגברות. במקביל התקיימו פעולות נוספות מצד המועצה – סדנה של מהו"ת, דיאלוג עם המטה ע"י מחלקת רווחה, סיוע מצד מטה המאבק ועוד.

התושבים מדווחים על תחושות מאוד טובות כלפי ההתערבות. בעיקר נשים שהדגישו את העובדה שהיה להן כתובת לפרוק באופן חופשי את אשר על ליבן, ולדבר על דברים שהיו טאבו בשיח הציבורי של היישוב ולפעמים גם של הבית. התושבים גם ציינו מאוד את התחושה שהמועצה הלכה איתם בראש שלהם: "חשתי שהם באו לעזור, לא לקדם אג'נדה. זרמו איתנו", "לא הסכימו איתנו אבל יישרו איתנו קו... למשל: נתנו לציבור הודעה שאפשר להתייעץ עם יועץ, באופן של משיכה ולא דחיפה".

לקראת יום הפינוי הוקם מטה של המועצה שמטרתו לסייע לתושבים להתארגן לפינוי. רוב העיסוק שלהם בימים שקדמו לפינוי היה ברמה הטכנית (ציוד וכד'). זה גם היה השלב שנוצרו קירבה וחיבור בין המתערבים לתושבים, שהיו חיוניים ליום הפינוי עצמו ("הם היו מאוד מורגשים, מאוד מחוברים. ביום הגירוש הם היו איתנו"). ביום עצמו המתערבים הסתובבו ביישוב וסייעו בליווי המשפחות ופתרון בעיות.

במבט לאחור:

תושבי שאנור גרים כיום במפוזר. רבים שבו ליישובים שמהם הגיעו לפני כן. מהראיונות עלתה התחושה שהם לא עיבדו את התהליך באופן מסודר ובונה, בדגש על הגירוש עצמו ("עד היום זו טראומה פתוחה"). הם מרגישים מאוד מובסים, וגם בודדים, בעיקר למול גוש קטיף. תחושות שחבל הארץ שלהם לא קיבל את ההכרה הראויה לו.

במבט לאחור התושבים מדברים על תקופה מטורפת, הזויה, לא נתפסת. מדגישים מאוד את הקושי העצום להתמודד עם משימה כל כך גדולה ומורכבת בתור יישוב בחיתוליו המנסה להתגבש ולמצוא את דרכו. עולה גם חזק התחושה שהכל היה אשליה אחת גדולה – שהם חיו באופוריה ולא כל כך הרשו לעצמם לעצור ולהתבונן נכוחה אל המציאות. שבעצם, בתוך תוכם הם ידעו שאין סיכוי למאבק עוד הרבה לפני שהוא התנפץ בפועל למול המציאות. בהקשר זה יש להם כעס כלפי מטה צפון השומרון שנטע בהם תקוות גדולות להציף את היישוב במתגברים ולא קיים.

חלק מהתושבים העלו כעס כלפי הרבנים ששהו ביישוב כמתגברים: "העובדה שהעיסוק עם הרבנים לקח כל כך הרבה אנרגיה – לא הגיוני".

על הגירוש עצמו

כלקחים התושבים מזכירים את הצורך בליווי מכיל גם בתחום המאבק: "מישהו שיעזור בלי אג'נדה... שייתן לוועד הפעולה הסתכלות יותר ריאלית". הם מדגישים את הצורך להיערך נפשית לפינוי: "לחבר אנשים לתחושה של 'תיאבק על האמת שלך'. מעין הכנה מנטאלית ללחימה, לא רק דיבורים באוויר". יחד עם זאת יש שאמרו: "לא בטוח שהייתי בפועל פתוח לעבור הכנה מנטאלית. חשנו שזה מחליש אותנו".

למול זאת התושבים מזכירים בחיוב רב את ההתערבות של המתערבות החברתיות: "נתן מקום לצד האנושי, האישי. עיבוד האובדן".

לקח נוסף הוא הצורך לתעד – הם לא ערכו שום תיעוד, לא ברמה הקהילתית ורובם גם לא ברמה המשפחתית.

התושבים מדברים גם על הצורך ברצף התערבותי מצד המועצה לאחר הפינוי: "לא טיפלו באנשים מבחינה נפשית. התעסקו בנושאים הטכניים... פעם אחת לא הרימו טלפון, לא התעניינו. תחושה שאין מי שדואג לך", "היה חסר לי הקשר עם המלוות... זה משהו שהיה עוזר לי לסגור את זה". בסופו של דבר, התושבים שמחים וגאים על כך שיצא להם להיאבק, על התחושה שהם הצליחו לייצר המון עשייה עם טיפת משאבים, למול כל הקשיים. אחת התשובות מסכמת: "הניתוח הצליח, החולה מת. עשייה מדהימה עם תוצאה אפסית".

על החוקרים

דר' יובל דרור

דר' יובל דרור מנהל את התכנית לתואר שני בייעוץ ארגוני בפקולטה לניהול באוניברסיטת תל-אביב. עבודת המחקר לתואר שלישי, שעסקה בתהליכי הפקת לקחים, כללה בין היתר הגדרה ואפיון כלים לזיהוי והחצנה של ידע סמוי. במחקר זה שימש כמנהל המחקר. לפניכן פעל כיועץ ארגוני בליווי קהילות שפוננו מגוש קטיף לקראת התארגנותם מחדש. כיום מוביל תהליכי ייעוץ במגוון ארגונים בנושאים הקשורים בעיצוב אסטרטגיה ובתהליכי מימושה, בשינוי תרבות ארגונית ובהטמעת קודים אתיים. יובל משלב בעבודתו השוטפת גם מאמצי פיתוח וכתיבה מקצועית כולל פרסומים בעיתונות פופולארית למנהלים ואנשי משאבי אנוש.

משה אופנהיימר

משה אופנהיימר הוא מידען בעל תואר שני מהמחלקה ללימודי מידע באוניברסיטת בר אילן. הוא משמש היום כמידען ארגון 'בטרם' לבטיחות ילדים, ועוסק בעיקר בתחום המידע והמחקר האקדמי - כתיבת דו"חות מחקר, ניירות עמדה וסקירות ספרות שונות בתחום התוכן של הארגון. בנוסף, הוא משמש כמידען מרכז מהו"ת (מרכז התמודדות והיערכות לחירום) במועצה האזורית שומרון כמידען וכספרן.

עמיעד טאובר

עמיעד טאובר הוא פסיכולוג ויועץ ארגוני עצמאי. עבודת הגמר שלו לתואר שני התמקדה באפיון מודל המנבא עמדות ארגוניות של מחויבות. בנוסף שימש כעוזר מחקר במחקר של פרופ' ישראל אור-בך ז"ל בנושא חשיבה אובדנית. במקביל לכך עובד כיועץ ארגוני בקהילות שנעקרו מגוש קטיף בתהליכי התארגנותם למעבר ליישובי הקבע, מייעץ לארגונים ומוסדות בתחום פיתוח החוסן והיערכות לחירום, וכן מייעץ ומנחה סדנאות בתחומי הפיתוח הארגוני.

החוקרים רוצים להודות לכל סגל המתעריבים, אנשי המועצה ואנשי הישובים ששיתפו פעולה בתהליך המחקר. במיוחד אנו מודים למרים שפירא, לעדי טוב, ולפרופ' יונה רוזנפלד על הערותיהם והארותיהם על הגרסאות השונות של הדו"ח.