



Reuters/ Amir Cohen

חוסן חברתי – אתגרים ומענים לחשיפה ממושכת למצב חירום ביטחוני: ניתוח המקרה של המועצה האזורית אשכול ב"עוטף עזה"

מאיר אלרןהמכון למחקרי ביטחון לאומי –
אוניברסיטת תל אביב**מירב וידל**

חוקרת עצמאית

החוסן החברתי של יישובי עוטף עזה ותושביהם מול אתגרי הטרור מרצועת עזה בעשרים השנים האחרונות נדון בהרחבה במאמרים קודמים. מאמר זה מתמקד בסקירת מאפייני הפעולה של מרכזי החוסן באזור, משמעויותיהם והשלכותיהם, על בסיס הידע שנצבר במשך עשור בניהול מרכז החוסן של המועצה האזורית אשכול. טענתו המרכזית של המאמר היא שמרכזי החוסן משקפים הצלחה מוכחת בהתמודדות עם הפרעות מידי אדם, ובכך הם תרמו רבות להצלחה הישראלית בהתמודדות עם הטרור מעזה. על כן אנו ממליצים לאמץ את מודל מרכזי החוסן ביישום דיפרנציאלי בכל רחבי מדינת ישראל.

מילות מפתח: חוסן חברתי, מרכזי חוסן, עוטף עזה, היערכות לחירום

מבוא

חוסן חברתי (Societal Resilience) מוגדר כיכולת של כל מערכת (הפרט, הקהילה, ארגונים, המשק, התשתיות והמדינה כולה) להתמודד בהצלחה ובגמישות עם סוגים שונים של הפרעה, מהטבע או מידי אדם, לקיים מידה סבירה של רציפות תפקודית במהלך ההפרעה, להתאושש ממנה במהירות ולחולל צמיחה בת־קיימא. עקב כך יש לחוסן החברתי מידה ניכרת של משמעות והשפעה ישירה על הביטחון הלאומי של מדינת ישראל. ישראל חשופה תדיר לאירועי הפרעה ביטחוניים המחייבים היערכות ראויה. **תפיסה של החוסן החברתי** אמורה להתבסס על **מחקרים** בתחום ולשקף מודלים מוכחים להיערכות ולניהול אפקטיביים של הפרעות. מודל כזה פותח ויושם באופן ראשוני בצפון הארץ כבר בשנות ה־80 של המאה הקודמת, והתמסד בהדרגה במהלך כ־15 שנים ביישובי עוטף עזה מול איומים ביטחוניים מגוונים מרצועת עזה כלפי האוכלוסייה האזרחית. הצלחת מודל החוסן ביישובי עוטף עזה ראויה **לבחינה מעמיקה**, הן מההיבט התפיסתי והן מההיבט המעשי.

מטרת מאמר זה היא לסקור את יישום תפיסת החוסן ביישובי עוטף עזה כמענה מערכתי, בהתבסס על **התאוריה והניסיון המעשי** של המועצה האזורית אשכול ומרכז החוסן שלה. זאת כדי להעריך את יתרונותיה ומגבלותיה של התפיסה כמנוף להפקת לקחים מערכתיים, לקראת קידום יישומה של התפיסה במערך חוסן כלל ארצי, כנדרש.

המאמר נכתב על בסיס הלקחים של **מרכז החוסן במועצה אזורית אשכול**. עם זאת, עיקר התובנות שהוא מציג נכונות לכל חלקי עוטף עזה, ולדעתנו גם להתמודדות הגנרית עם הפרעות ביטחוניות ואחרות באמצעות קידום החוסן החברתי. המועצה האזורית אשכול הוקמה בשנת 1951. שטחה משתרע מקיבוץ בארי בצפון ועד חולות עגור בדרום, מנחל הבשור במזרח ועד רצועת עזה והגבול הבינלאומי עם מצרים במערב על פני כ־1,000 קמ"ר, ורובו קרקע חקלאית מעובדת. בתחומי המועצה מתגוררים כ־16 אלף תושבים ב־32 יישובים: שלושה יישובים קהילתיים, 14 קיבוצים ו־15 מושבים. המועצה האזורית אשכול היא אחת מחמש הרשויות של יישובי הנגב המערבי הסמוכים לגבול רצועת עזה וחשופים למציאות של חירום מתמשך משנת 2001, שכללה ארבעה סבבי לחימה: מבצע עופרת יצוקה ב־2008, עמוד ענן ב־2012, צוק איתן ב־2014 ושוחר החומות ב־2021. בין הסבבים הללו התפתחה "שגרת חירום" של אירועי טרור רבים ומשתנים באופיים, בתדירותם ובעצימותם. בין אלה – ירי רקטות, מנהרות

חודרות, בלוני נפץ ותבערה וניסיונות של חדירת מחבלים. מדובר לכן על שני סוגים שונים של הפרעות: האחד – הפרעות אקוטיות בעת סבבי הלחימה; השני – הפרעה מתמשכת המתאפיינת בשגרת חירום, שבה שזורים ההיערכות לקראת השלב האקוטי הבא, ניהול ההפרעה המתמשכת והשיקום הנדרש.

לחוסן החברתי מידה ניכרת של משמעות והשפעה ישירה על הביטחון הלאומי של מדינת ישראל.

מציאות ייחודית זו של חשיפה מתמשכת לאיומים והפרעות אקוטיות ומתמשכות מחייבת התנהלות מקצועית ממוקדת על מנת להבטיח את החוסן החברתי של התושבים והיישובים ואת הצמיחה הדרמטית שלהם, למרות האילוצים הביטחוניים החריפים.

מרכזי החוסן

מרכזי החוסן בעיר שדרות ובארבע המועצות האזוריות בעוטף עזה (שער הנגב, שדות נגב, חוף אשקלון ואשכול) הוקמו מתוקף **החלטת ממשלה** בשנת 2007, מתוך הבנה שרשויות מקומיות המתמודדות עם מצב חירום מתמשך זקוקות לגוף ייעודי שתכליתו לפתח מענים לחיזוק ההתמודדות עם ההשלכות המאתגרות של מציאות ייחודית זו. חמשת המרכזים הוקמו ופועלים במסגרת **שיתוף פעולה ייחודי** בין משרדי הממשלה, הרשויות המקומיות והקואליציה הישראלית לטראומה. מרכזי החוסן פועלים במסגרת הרשויות המקומיות, בניהול הקואליציה הישראלית לטראומה ובפיקוחה של ועדה בין־משרדית שבה שותפים: משרד הבריאות, משרד הרווחה והשירותים החברתיים, המשרד לקליטת עלייה, המשרד לפיתוח הנגב והגליל, משרד ראש הממשלה, המוסד לביטוח לאומי ורשות החירום הלאומית (רח"ל). שותפות רחבה זו מאפשרת גמישות מערכתית לצד גיבוי ממשלתי יציב. האזרחים יודעים שהמדינה מספקת שירותים העונים על צורכיהם ומתאימה את המענה הניתן לתמורות העוברות על האוכלוסייה. גמישות זו מאפשרת מתן מענים נרחבים בחירום ובשגרה, והתאמה מיטבית של השירותים לאוכלוסייה המגוונת. מודל העבודה של מרכזי החוסן בדרום מושתת על ארבע "רגליים":

א. **היערכות לחירום**: דגש על החלקים הרכים – החברתיים – בתחום המוכנות לחירום ברמת הרשות המקומית והיישובית על ידי פיתוח ידע מקצועי מקומי, תרגול מצבי חירום ברמת היישוב והרשות, הכשרת צוותי חירום ויישוביים ושמירת כשירותם, הרחבת

להורות במציאות של חירום מתמשך, והוא גוננות יתר עקב הדריכות הגבוהה ורמה גבוהה של רגשות אשם. בשל כך מתעורר אצל הורים רצון לפצות את הילדים וקושי בהצבת גבולות. הורות בעלת מאפיינים כאלה עלולה לפגוע ברכישת מיומנויות וכישורי חיים בקרב ילדים ואף בהשגת יעדי התפתחות תקינה, ועלולות להתפתח אצל הילדים התנהגויות הימנעותיות כמו הימנעות מיציאה לשחק במרחבים הפתוחים; שינה בסמיכות להורים עד גיל מבוגר יחסית; קושי לישון מחוץ לבית; והימנעות מיציאה לטיולים שנתיים. קשיים אלה באים לידי ביטוי ביתר שאת לקראת הגיוס לצבא.

במצבי חירום יש נטייה לגרסיביות של הפרט, המעלה רצון שמישהו "ייקח פיקוד" ויטפל באוכלוסייה המאוגרת. אולם במהלך השנים והניסיון המצטבר נמצא כי הדרך לפיתוח חוסן והתמודדות יעילה ואפקטיבית במציאות טראומטית משותפת של חירום מתמשך היא בדיוק ההיפך מהנטייה הטבעית. הכיוון המועדף במסגרות הטיפול של מרכזי החוסן הוא מתן עדיפות לפיתוח מסוגלות, לעידוד פראקטיביות ולפיתוח ההון האנושי.

ברוב המקרים המוטיבציה לפנייה של הורים לטיפול במרכזי החוסן היא סביב מצוקה של הילדים. ההורים מגיעים עם רצון וציפייה שבאמצעות טיפול פרטני לילדיהם ניתן יהיה לשפר את מצבם. אולם כבר בשלב ההתערבות הראשונית מתבצע תהליך של תיאום ציפיות, שאמור לגרום להורים להבין שהטיפול יהיה טיפול משפחתי שמעצים את היכולות ההוריות לתווך את המציאות המורכבת לילדים, וביוכלו לרכוש כלים לוויות עצמי ולוויות עבור ילדיהם במצבי חירום. במסגרת כזו ההורים לומדים לזהות את ערוצי ההתמודדות שלהם, וכיצד לתווך את המציאות המורכבת לילדים בצורה המתאימה להם בהתאם לגילם ולמצבם.

לאתגרים אלה ברמת הפרט והמשפחה פותחו במשך הזמן מענים מגוונים, ביניהם:

- א. מענה טיפולי נגיש, זמין וממומן לכלל התושבים, הניתן במרכזי החוסן באמצעות נוהל החרדה של הביטוח הלאומי ותקציבי מרכז החוסן. מדובר בטיפול קצר מועד ממוקד תוצאה לצורך ויסות לחץ, חיבור למשאבים וטיפול ממוקד טראומה בעת הצורך.
- ב. הכשרת צוות מטפלים מקומי, שיכול לפתח מומחיות בתחום ולהיות מחובר לצרכים הייחודיים של האוכלוסייה.
- ג. פיתוח פרוטוקולים לטיפול הקליני, המתייחסים לאתגרים הייחודיים של החשיפה הממושכת תוך עיבוד חוויות טראומטיות, חיבור למשאבים חיצוניים נוספים והקניית כלים להתמודדות עם אתגרים אלו.

מערך ההתנדבות המקומי לשעת חירום, פיתוח חוסן ארגוני ברשות המקומית ובניית מודלים לחיזוק עובדי הרשות. זאת בצד פיתוח תוכניות ופרוטוקולים בהתאם לתרחישים משתנים (דוגמת פינוי) וגיבוש והפצה של מסרים של חוסן.

- ב. **המערך הטיפולי:** מתן טיפול פסיכוסוציאלי קצר מועד, על בסיס התמחות בפוסט-טראומה וחרדה.
- ג. **הכשרות והדרכות:** הכשרות והדרכות של אנשי מקצוע במערך הטיפולי ושל בעלי תפקידים, אנשי מקצוע ומתנדבים הנותנים מענים מגוונים לקהילה, כמו עובדי הרשות המקומית, אנשי חינוך, בריאות, רווחה, כוחות הצלה ועוד. זאת לצד פיתוח הכשרות ייעודיות לצרכים הייחודיים של עוטף עזה.
- ד. **חוסן קהילתי:** בניית משאבי התמודדות וחוסן ברמת הפרט, המשפחה והקהילה, תוך התייחסות להנהגה הפורמלית והלא-פורמלית של היישוב.

מרכז החוסן מתבסס בעבודתו על מודלים תאורטיים רבים, ובעיקר על מודל מעש"ה (מודל לעזרה ראשונה נפשית) שפותח על ידי **ד"ר משה פרחי**; מודל החוסן הרב-ממדי שפותח על ידי **פרופ' מולי להד**; מודל חיסון מלחצים של **ד"ר אורית לוריה**; ו-**CCRAM** – הכלי לאמידת החוסן הקהילתי של המרכז לחקר המוכנות והמענה למצבי חירום ואסונות באוניברסיטת בן-גוריון, וכן על פרוטוקולים ממוקדי טיפול בטראומה ועל הידע אודת התנהגות האוכלוסייה של פיקוד העורף.

להלן נסקור את האתגרים והמענים העיקריים עקב ההפרעות הביטחוניות ברמת הפרט והמשפחה, ברמת הקהילה וברמת הרשות המקומית.

אתגרים ומענים: העצמת החוסן ברמת הפרט והמשפחה

בספרות המקצועית ובכלים הקליניים הקיימים כיום מתייחסים בעיקר לדחק ולטראומה הנגזרים מחשיפה לאירוע בודד המסכן חיים. לעומת הטראומה הממוקדת, שבה קל לבחון השלכות של הפגיעה, בחשיפה לדחק מתמשך יש צורך בגישה מקצועית אחרת לאבחון ולטיפול. כך למשל נמצא כי החשיפה הממושכת להפרעות בעוטף עזה, בפרספקטיבה של יותר מעשרים שנה, מצמיחה דור של ילדים והורים שהמציאות המיוחדת של חייהם מעצבת את דמותם ואת התנהלותם. זאת גם אם בכל סקרי החוסן שנערכו בקרב המבוגרים במהלך השנים לא נמצא שיעור פוסט-טראומה גבוה יותר מהמקובל עקב הפרעות, אך נמצאו רמות גבוהות של תסמינים אחרים, כמו למשל עוררות, דריכות, קשיי שינה ועייפות מן ההתמודדות "עם מה שהחיים מזמנים לי". מתוך הפניות לטיפול במרכזי החוסן נמצא מאפיין ייחודי נוסף

על רקע זה פותחה במשך השנים תפיסה לגבי מערך המענים הנדרשים לפיתוח ולשימור החוסן הקהילתי, כדלקמן:

א. שימת דגש על פיתוח ההון האנושי והיחסים התוך-קהילתיים וחזוק רכיבי החוסן קהילתי כערך מוסף וייחודי שיש ליישבים אלה להציע, כמו לכידות, עזרה הדדית, התנדבות, תחושת שייכות וגאווה יחידה.

ב. פיתוח והכשרה של צוותי חירום יישוביים (צח"י) בכל יישוב, על בסיס מתנדבים – מגיבים ראשוניים, המנהלים למעשה את היבטי האוכלוסייה במצבי חירום ומשבר. זאת על בסיס התפיסה שהקהילה יודעת בצורה הטובה ביותר למה היא זקוקה, וכי ככל שלתושבים המקומיים יש תפקיד בחירום הם יהיו פרואקטיביים וזמינים יותר בתחום הסיוע לאנשי קהילתם. מרכיבים אלה בונים תחושה של מסוגלות אישית וקהילתית אל מול אתגרי החירום המתמשך. מודל הצח"י, שרק בעוטף עזה הוא מופעל, ממומן ומנוהל על ידי מרכזי החוסן ומאפשר התמקצעות בניהול מצבי חירום. זאת כאשר הצוות היישובי מפתח את יכולותיו בין סבבי ההסלמה הביטחונית ומגיע לשיא היעילות שלו במהלך ההפרעות הקשות עצמן.

גורם חשוב נוסף התורם לחוסן הוא תודעת החירום, הכרוכה בניסיון המתמשך של ההתמודדות החברתית בעוטף עזה עם מרכיבי ההפרעה הביטחוניים ויוצרת מידה רבה של מודעות ציבורית לאיום, שהיא בסיס חיוני להיערכות מולו.

ג. מודל הצח"י יוצר מעגלי השפעה רחבים בקהילה: חברי הצח"י מעצימים את תחושת המסוגלות האישית שלהם ושל חברי קהילתיהם אל מול האיום, בכך שחברי הקהילה יודעים שצוותי החירום המתנדבים יהיו שם בשבילם תמיד. חוויות אלה מחזקות את לכידות הקהילה ואת תחושת השייכות למקום, סוחפות אחרים ומקנות את הערך המוסף הייחודי של האזור.

ד. הצח"י כזרוע ביצועית ומכפילת כוח של הרשות המקומית מתבסס על היכולת לעבוד בשותפות בפיתוח כלים ושפה מקצועית בין גורמי החירום במרחב, המאפשרים לנטר את התנהגות האוכלוסייה ולבנות תמונת מצב יישובית אינטגרטיבית. אלה מסייעים באיתור פערים ברמת היישוב והרשות המקומית ובפיתוח מענים בזמן אמת, בצד זיהוי של מגמות עומק המסייע בקבלת החלטות ברמה האזורית.

ד. דגש על טיפול משפחתי וחזוק ההורים ביכולתם להיות עוגן מווסת ובונה חוסן עבור ילדיהם.

ה. פיתוח סדנאות משחקים וכלים ייחודיים להורים ולילדים על ידי צוותי הטיפול המקומיים המומחים לנושא.

ו. שילוב כלים מעולם המיינדפולנס כמו הטמעת שפה, החל מגן הילדים דרך צוותי החינוך, ההורים וכלל האוכלוסייה.

ז. היכולת לאתר מגמות העולות מתוך הטיפולים במרכז החוסן ומסקרים מקצועיים כך שיאפשרו לפתח מענים מותאמים ומשתנים לאורך זמן, בהתאם לאיומים ולהתנהגות האוכלוסייה.

ח. רגישות ומודעות לאיכות החיים המקצועית והאישית של המטפלים, כדי לצמצם אצלם טראומטיזציה משנית, שחיקה ותשישות חמלה.

אתגרים ומענים: העצמת החוסן ברמת הקהילה

רוב היישובים בעוטף עזה הם בעלי אופי כפרי וקהילתי. העיר שדרות מתייחדת בעוטף עזה בהיותה מרכז עירוני. למרות זאת, התובנות והלקחים שהופקו מפעילות ארוכת שנים במרכזי החוסן מצביעים על דפוסים ברורים ועל הישגים משותפים. תמציתם של אלה היא ההצלחה המערכתית הברורה בקידום תהליכי צמיחה, למרות ובצל ההפרעות הביטחוניות הקשות. הצמיחה המוגרפית, הכלכלית והחברתית של יישובי עוטף עזה אינה רק עניין של הצלחת התפיסה והמענים מול התושבים והקהילות לנוכח ההפרעות הביטחוניות הקשות, המתמשכות והרצופות, אלא גם שיקוף של תפיסת החוסן החברתי כמרכיב מרכזי בביטחון הלאומי של מדינת ישראל. זאת בפרט כשמדובר בקהילות פריפריאליות הסובלות מחסרונות כמו ריחוק גיאוגרפי משירותי רפואה, חינוך ומקומות תעסוקה. כל אלה עלולים להקשות על היותם אטרקטיביים להישארות הדור הצעיר ביישוביהם ועל קליטה של אוכלוסיות איכותיות חדשות כמרכיב מרכזי בתהליכי הצמיחה. כל אלה נוספים על האתגר הביטחוני. גורם חשוב נוסף התורם לחוסן הוא תודעת החירום, הכרוכה בניסיון המתמשך של ההתמודדות החברתית בעוטף עזה עם מרכיבי ההפרעה הביטחוניים ויוצרת מידה רבה של מודעות ציבורית לאיום, שהיא בסיס חיוני להיערכות מולו. כמו כן תורמים מאוד לחוסן הקהילתי מרכיבים כמו רמה גבוהה יחסית של סולידריות חברתית, שמלווה במנהיגות מקומית מכילה ברמה גבוהה, היודעת לחזק את החוסן החברתי ולתרום לחיזוקו.

חמאס ברצועת עזה. לכאורה, אם נפגין חוסן ומסוגלות יפחת הצורך במציאת פתרון מערכתי, ואם נפגין חולשה וחוסר מסוגלות, נחליש את הציבור ונייצר "כדור שלג" של קריסה.

מול אתגרים אלה פותחו במהלך השנים מענים מגוונים ברמת הרשות המקומית, ביניהם:

- א. יצירת פלטפורמות רב־ממדיות לשיתוף פעולה הדוק, בעיקר עם אוגדת עזה, במרחב ועם גורמי פיקוד העורף, לצורך הבניה והובלה משותפת של כלל הגורמים האזרחיים והצבאיים. מתוך העבודה המשותפת עם האוגדה כיום, גורמי הצבא מבינים היטב שחלק חשוב מייעודם ותכלית פעילותם בעוטף עזה הוא הדאגה גם לתחושת הביטחון והמסוגלות של התושבים והיישובים. כך לדוגמה, במשך השנים גברה המודעות וההבנה של הצבא שיש ליידיע את הרשות ואת התושבים בכל פעילות חריגה שמתבצעת, גם אם אינה גוררת אחריה שינוי בהנחיות ההתנהגות. בעבר הצבא יידע את הרשות ואת התושבים רק בפעילויות שבגינן היה צורך לשנות הנחיות התנהגות. טבעם של החיים באזור של מצב חירום מתמשך, המאופיינים ברמה גבוהה של דריכות ועוררות, כל רעש או פעילות חריגה מחייב לעדכן את התושבים על מנת ליצור אמון ולחזק את תחושת המוגנות שלהם.
- ב. תיאום ציפיות בין השותפים לעשייה ובין הרשות המקומית לבין עובדיה: יש צורך בקיום חוזה ברור לעבודה בתחום החירום כבר משלב הקבלה לעבודה, ובכל שנה מחדש. זאת תוך התייחסות לסביבה האישית והמשפחתית של המטפלים והעובדים. על הרשות המקומית ועובדיה, כולל גורמי הטיפול, לדעת ולהסכים על תכולת התפקיד של העובדים, מה תהיה הכשרתם הייעודית, מהן נקודות המתח הצפויות לעובדים בשל מצבי החירום הצפויים ומהם המענים שהארגון יספק להם כדי שיצליחו למלא את תפקידם לפני ובעת ההפרעה האקוטית.
- ג. פיתוח מענים בתחום החוסן הארגוני באמצעות תוכניות וסדנאות בשגרה, המקנות כלים יישומיים לחיזוק תחושת המסוגלות של מנהלים ובעלי התפקידים ברשות המקומית בהתמודדות עם מצבי לחץ וחוסר ודאות ובניית "חליפות" מותאמות לחירום לבעלי התפקידים ולמשפחותיהם, על מנת שיוכלו לתפקד בצורה אפקטיבית בחירום. כך למשל ניתנים מענים מותאמים לילדי העובדים, מאורגנת עבורם נסיעה ממוגנת, מתקיימת הקפדה על גמישות בהפעלת העובדים בחירום, תוך שילוב עבודה מרחוק, ומוצעת הנגשת טיפול במרכיבי החוסן לבעלי התפקידים ולמשפחותיהם.

ה. על מנת לשמר ולתחזק את צוותי המתנדבים היישוביים לאורך זמן ולצמצם שחיקה עקב פעילותם האינטנסיבית במצב החירום המתמשך, יש צורך גם בתוכניות גיבוש צוותיות ובתוכניות המיועדות "להציל את המציל", קרי לחזק את יכולותיהם של המגיבים ומספקי המענים הנדרשים בחירום. יש לדאוג לפעילויות עיבוד, הפגה, גיבוש והוקרה ברמה הפרטנית, הצוותית והאזורית של צוותי החירום.

אתגרים ומענים: העצמת החוסן ברמת הרשות המקומית

בדומה ליישובים, גם הרשות המקומית נדרשת לעמוד בעומס משימות השגרה אל מול המשימות האינטנסיביות של השלכות מצב החירום המתמשך. משאבי זמן רבים נדרשים לצורך היערכות לחירום, תרגול והכשרות מקצועיות למצבי חירום. זאת ועוד, כל הסלמה במצב החירום קוטעת את שגרת הניהול השוטף ומהווה אתגר וקושי ניכר בניהול השוטף של הרשות המקומית. בנסיבות של הרשויות המקומיות בעוטף עזה יש להוסיף גם את משאבי הזמן הנדרשים לחיזוק הקשר עם גורמי הצבא והביטחון, המהווים ציר מרכזי לעבודת הרשויות בשגרה, ודאי בחירום, כדי לייצר את המענה הנדרש מול האיומים המשתנים.

בנסיבות אלה נוצר עומס רב על בעלי התפקידים ברשות המקומית, שחלקם הגדול הם תושבים בעלי משפחות הנדרשים לתפקד במצבי החירום האינטנסיביים, אשר מתאפיינים גם במידה של סכנת חיים להם ולמשפחותיהם.

אתגר נוסף של הרשויות המקומיות הוא לייצר נרטיב דואלי מרכזי: מצד אחד, על ראשי הרשויות להבליט ולשדר מסר של אתגרי חיים בצל איום ביטחוני כבד משקל ונמשך. זאת בעיקר על מנת להשפיע על קובעי המדיניות ברמה הלאומית להשקיע את המשאבים הנדרשים להתמודדות ראויה עם השלכות מצב החירום המתמשך, כמו אמצעי מיגון הולמים ותוכניות לחיזוק כלכלי של היישובים, הכוללות גם הטבות וגם השקעות תקציביות בפיתוח תשתיות פיזיות במרחב, ולמצוא פתרונות המאפשרים שקט יחסי מתמשך. מצד שני ובמקביל, ראשי הרשויות אמורים ליצור ולשמר נרטיב של מסוגלות וצמיחה, מתוך הבנה שגישה קורבנית אינה משרתת עמידות וחוסן לאורך זמן. קונפליקט זה מלווה את ראשי הרשויות מזה שנים. במבחן התוצאה הרצויה ברור שהמדינה היא זו המחויבת להוביל לשינוי המציאות במרחב של חירום מתמשך, אולם השאלה היא אם מסר של חוסן וצמיחה אכן יוצר אימפקט ציבורי ופוליטי שיביא לחיפוש פתרון ארוך טווח לסכסוך עם

הטראומה והחוסן יחזקו את יכולותיהם האישיות ואת חוסנם האיש. כבר היום ניתנות הכשרות והדרכות לצוותי הטיפול במרכזי החוסן ובמחלקות הרווחה. העובדים מתעדכנים תדיר בפרוטוקולים ובשיטות הטיפול המתקדמות ביותר ומתחדשים כל הזמן. עם השנים המטפלים רכשו מומחיות בטיפול ויצרו פרוטוקולים ייחודיים משלהם. זאת כאשר חוויית ההתמחות הייחודית, חוויית המשמעות והערך המוסף הנגזר מההתמקצעות בתחום הטראומה והחוסן הם גורמים חיוניים המסייעים לחיזוק ההתמודדות היעילה ברמת הרשות המקומית וברמה הלאומית. ג. חיזוק העובדים המתנדבים ומיסוד תפקידיהם בכל רכיבי הטיפול בפרט ובקהילה, גם בתחומים הרכים וגם באלה הקשורים ישירות לעשייה הביטחונית האזרחית, כמו אנשי צה"ל ורכזי הביטחון השוטף.

נדרש להעתיק את מודל מרכזי החוסן ולפרוס אותם בכל אזורי המדינה, על בסיס עקרונות גנריים של הפעלה ותוך התאמתם לצרכים הייחודיים של כל רשות מקומית.

סיכום והמלצות

חמשת מרכזי החוסן באזור עוטף עזה מהווים נדבך מרכזי במערך ההתמודדות עם ההפרעות הביטחוניות התדירות והנמשכות, שמקורן ברצועת עזה. למעשה ניתן להגדירם כמרכיב האזרחי המוביל במרחב זה את המאמץ האזורי, הקהילתי והאיש לשמר ולטפח את החוסן החברתי מול הפרעות קשות מידי אדם. הם אלה המתרגמים את תפיסת החוסן לשורה ארוכה של מענים לאתגר ההפרעות, כפי שהוצג במאמר זה, המבוסס על הניסיון של מרכז החוסן של המועצה האזורית אשכול. מרכזים אלה מהווים הלכה למעשה מודל מקורי, מצליח ומוכח אמפירית, דוגמה ומופת למנגנון ציבורי אזרחי בעל השפעה ומשמעות אסטרטגית לשימור הביטחון ברמה האזורית והלאומית.

לפיכך ניתן להציע **כמסקנה והמלצה עיקרית של מאמר זה**, כי נדרש להעתיק את מודל מרכזי החוסן ולפרוס אותם בכל אזורי המדינה, על בסיס עקרונות גנריים של הפעלה ותוך התאמתם לצרכים הייחודיים של כל רשות מקומית. הדבר מחייב תכנון אסטרטגי מדינתי ארוך טווח שיש ליישמו בשלבים, לפי סדרי עדיפויות על בסיס צפי ההפרעות העתידיות, מידי אדם ומהטבע. **הדבר נכון ואקוטי בייחוד ובמישרין מול הפרעות צפויות בהקשר של עימות עתידי עם חזבאללה, שעוללות להיות לו השפעות קשות על העורף גם בצפון ולמעשה בכל ריכוזי האוכלוסייה של ישראל,**

ד. תקינה מותאמת: מן הראוי למפות את תכולת העבודה של בעלי התפקידים ולפעול לתקינה מותאמת עבור הרשויות המתמודדות עם מצב חירום מתמשך. זאת כדי להפחית מעומס היתר ולהתאים את תכולת התפקיד לעומס המשימות הנגזרות ממציאות זו.

ה. יצירת נרטיב של מורכבות במציאות של חוסן ומסוגלות מחד גיסא, תוך מתן לגיטימציה והעלאת המודעות למחיר המצוקה הפסיכולוגית שמצב החירום גורם, מאידך גיסא. באמצעות המסר המורכב הזה אפשר וצריך להטמיע בקרב מקבלי ההחלטות את הצורך במציאת פתרון ארוך טווח למצב העימות עם חמאס, מבלי לפגוע במסר העיקרי של "אנחנו פה צומחים וממשיכים". נוסף על כך יש להטמיע בקרב תושבי עוטף עזה מסר בדבר הלגיטימיות של קבלת סיוע רגשי במצבים אלו והגדרתו כחוזקה. בקרב הציבור הרחב יש להטמיע מסר שיבהיר כי מצוקתם של תושבי העוטף היא אמיתית ואינה שקופה.

חוסן חברתי והעצמת ההון האנושי

הספרות המקצועית והניסיון המעשי מצביעים על קשר הדוק בין חוסן חברתי להון אנושי וקהילתי. לכן, ציווי ראשון במעלה במסגרת פיתוח החוסן החברתי הוא דאגה לפיתוח ההון האנושי בקהילה וברשויות המקומיות בכלל, ושל ההון האנושי של צוותי הטיפול והחוסן בפרט. מכאן הצורך, ברמת הרשות המקומית, בהעצמת המשאב האנושי של עובדי הרשות העוסקים במשימות החירום והחוסן. רוב בעלי התפקידים ברשות כמו אנשי הטיפול האמונים על סיוע לאוכלוסייה הם תושבים מקומיים, המושפעים מאוד מהריחוק הפריפריאלי. עובדה זו מציבה אתגר גדול לגבי מצב הפניות שלהם במצב חירום, שבו גם הם וגם בני משפחתם מאוימים. מצד שני, קיימת ציפייה והבנה שהם אלה שצריכים להיות זמינים באופן מיידי במצבי החירום וכי הם אלה שיבינו היטב, גם מתוך הניסיון האיש והיכרותם הקרובה עם צורכי השטח, למה האוכלוסייה המקומית זקוקה.

על מנת לפתח את ההון האנושי הטיפולי בפרט ושל עובדי הרשות המקומית בכלל, יש לפעול בערוצים העיקריים הבאים:

א. יצירת שפה משותפת בין גורמי הסיוע ברשות לבין ההנהלה, כך שיווצר רצף של שירותים, בדגש על תחומי החירום.

ב. הכשרה מקצועית: יש צורך להשקיע עוד בהכשרתם ובהתמקצעותם, עד כדי הפיכתם למומחים בתחום הטראומה והחוסן. עצם ההכשרה וההתמחות בתחום

גם במרכז הארץ. ללא היערכות ראויה לאתגר צפוי זה, בהתחשב בלקחים של עוטף עזה יימצא העורף האזרחי הישראלי בלתי מוכן לעימות מסוג זה. מכאן החשיבות של הלקחים העיקריים הבאים, הנשענים על הניתוח לעיל:

א. בחשיבה מתאימה, בתכנון מערכתי הולם ובשילוב יוזמה יצירתית ומקצועית, ניתן לנתב מציאות מאתגרת של מצב חירום מתמשך והפרעות אקוטיות לכדי תהליך של צמיחה ושגשוג. זהו מסר חיוני, שעל בסיסו אפשר וצריך ליצור תפיסה רב־ממדית של חוסן חברתי, הנשענת על אימוץ המנופים שהביאו כבר להישגים ניכרים של מרכזי החוסן בעוטף עזה. יש להדגיש כי מרכזי החוסן אינם פועלים במקום כל גוף אחר ברשות המקומית אלא פועלים איתם בשותפות סינרגית, שכבר הוכיחה את עצמה בקידום החוסן החברתי. זאת על בסיס מודלים של חוסן הנשענים על תפיסה תאורטית מגובשת של חוסן, שעיקר רכיביה: עיצוב שפה ותרבות קהילתית של חוסן, התמודדות גמישה עם הפרעה, הכלתה, קיום רציפות תפקודית במהלכה, התאוששות מהירה וצמיחה.

ב. תמצית העשייה בתחום קידום החוסן החברתי היא השקעה רב־מגזרית בהון האנושי ובהון החברתי המקומי. הראייה ההוליסטית מתאפשרת באמצעות שילוב דיסציפלינות מקצועיות מתחום בריאות הנפש הממוקד בפרט ועד תחום החוסן הקהילתי והתנהגות אוכלוסייה. כל אלה הם חומר הגלם העיקרי לקידום ולשימור החוסן, המעוצב באמצעות מנהיגות מקומית מכילה יחד עם בעלי המקצוע, שהם המפתח להצלחה.

ג. הצלחת מרכזי החוסן כמנוף לקידום רמת החוסן ביישובי עוטף עזה היא עדות לא רק לנכונות התפיסה התאורטית ותרומה למנופים מעשיים, אלא גם הוכחה ברורה שניתן לתרגם אתגר מערכתי להצלחה. על פי המקרה של עוטף עזה ניתן להציע כי בהיעדר יכולת למנוע הפרעה, אפשר להופכה ליתרון ולצמיחה. זאת גם במונחי עלות־תועלת, כאשר הישגיהם של מרכזי החוסן בצמצום תופעות של פגיעה פוסט־טראומטית ושחיקת עובדים ותושבים מביאים לחיסכון כלכלי ניכר.

ד. תפיסת החוסן הגנרית מאפשרת ומחייבת מענים פרטניים ביישומה על פי המציאות החברתית המשתנה ועל פי האתגרים הפרטניים המשתנים, אלה המחוללים את ההפרעות הרלוונטיות. לכן גם בעוטף עזה ניכרים הבדלים בין מרכז חוסן כפרי למרכז עירוני. גם במרחבי הפרעה אחרים יש צורך בגישה דיפרנציאלית לתרגום התפיסה למערכים מעשיים. הדבר מחייב תכנון מקצועי דקדקני, בהתבסס על תרחישי הפרעה רלוונטיים מצד אחד והאופי הייחודי של כל קהילה שבה יוקם מערך חוסן, מצד שני.

מירב וידל שימשה עד לאחרונה, במשך יותר מעשר שנים, מנהלת מרכז החוסן של המועצה האזורית אשכול. meravb@erc.org.il

תת־אלוף (דימ') ד"ר מאיר אלרן הוא חוקר בכיר במכון למחקרי ביטחון לאומי ומכהן כראש אשכול תוכניות החקר על אודות הזירה הישראלית הפנימית והביטחון הלאומי. meiryelran@gmail.com