

צעידה בארץ לא זרועה? כיווני התמודדות עם אתגרים בלתי מוכרים

אלכס אלטשולר*

מלחמת חרבות ברזל יצרה שלל דילמות חדשות ומתהוות בסוגיות מגוונות, וסוגיית הפינוי וההתפנות של התושבות והתושבים מאזורי מגוריהם בשל הסיכון הביטחוני הנשקף לחייהם היא אחת המאתגרות, המורכבות והרב־ממדיות שבהן. מדובר בסוגיה אסטרטגית, רבת פנים ובעלת השלכות ארוכות טווח. אל מול "צנאמי של אי־ודאות" קיים פיתוי לחזור אל המוכר והידוע ולנסות ליישם הסכמות ישנות מול מצב בלתי מוכר. המאמר מבקש לאתגר נטייה טבעית אנושית, ארגונית ומערכתית זו, תוך הצבעה ראשונית על עקרונות יסוד של חלופה שייתכן כי תוכל להשיג תוצאות אפקטיביות ובנות קיימא ברמות השונות.

בספרות המחקר בתחום החירום רווחת הבחנה בין משברים חדשים (novel crises) לבין מצבי חירום שגרתיים או מוכרים (routine emergencies) (Leonard & Howitt, 2010). נדמה כי מלחמת חרבות ברזל היא בבחינת משבר חדש עבור החברה הישראלית כולה – וזאת על אף הניסיון הרב במשברים ביטחוניים שונים לאורך השנים, לרבות משבר הקורונה המתמשך (Feitelson et al., 2022) – מבחינת האופן שבו החלה, מורכבותה, משכה והשלכותיה הרב־ממדיות. בפרט בהקשר של סוגיית הפינוי וההתפנות, היקף התופעה, מגוון הקהילות המפונות או המתפנות בעצמן וגם משך הזמן הממושך של הפינוי – כל אלה הם יוצאי דופן בתולדות ישראל. לפיכך יש מקום לשקול את בחינת יישומם של עקרונות חדשים, העשויים להיות אפקטיביים בהתמודדות עם משברים חדשים, כדלקמן:

• **הכרה בכך שמדובר במשבר חדש:** זו אינה פעולה טריוויאלית ואולי אף אחת מהמורכבות יותר יחסית. ההכרה בכך שאנו נמצאים ב"מקום לא נודע" וב"ארץ לא זרועה" הכרחית לשם פעולה מותאמת, המתייחסת לניואנסים השונים וליישום מכלול הנגזרות מכך. יש להניח כי הפרטים, המשפחות, הקהילות והרשויות המקומיות, הן בנגב המערבי והן בצפון הארץ, לא נערכו מראש ואף לא יכלו להעלות על דעתם לפני ה־7 באוקטובר 2023 תרחיש שבו יהיה עליהם לשהות במשך חודשים ארוכים במקומות מקלט רחוקים מאזור מגוריהם, על כל ההשלכות הנלוות למצב חריג זה. במקרים רבים הרשות המקומית שתושביה

* ד"ר אלכס אלטשולר הוא ראש תוכנית ב"א בבית הספר לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת חיפה.

התפנו לא פונתה למקום ספציפי חלופי, ואזרחיה פוזרו אקראית בין מספר רב של יישובים. תופעה זו מצריכה התארגנות שונה מדפוסי הפעילות המוכרים במישורים רבים.

• **גמישות הפעולה ומתן לגיטימציה לכיוונים ולהליכי מחשבה ועשייה שטרם נוסו**

בעבר — אל מול תוכניות המגירה שהוכנו לפני ה-7 באוקטובר 2023, או מול ניסיונות התמודדות שנעשו לאחר פרוץ המלחמה. גמישות בהקשרים של חשיבה ופעילות מעשית נדרשת בהתמודדות עם כל מצבי החירום (אלטשולר, 2016), אולם במקרה זה נדמה כי טיפוחה חיוני במיוחד. ישראל מכונה לעיתים "מדינת סטרטאפ", ונהוג לחשוב כי האלתור, על מגרעותיו ויתרונותיו במצבי שגרה, טבוע באתוס הישראלי. אל מול זאת מערכות ביורוקרטיות נוהגות לפעול באופן מקובע, והדבר מקשה עליהן לפעול בדינמיות. נראה כי בעת הזו יש חשיבות לכך שגם המערכות הנוטות להימנע מאלתור יראו בו דפוס פעולה לגיטימי במציאות הדינמית ורוויית אי-הוודאות.

• **תהליכי קבלת החלטות שיתופיים יותר, איטיים יותר ומורכבים יותר:** נראה כי קהילות

החוות פינוי או התפנות ממושכת נמצאות במצב של מורכבות יתר אל מול מכלול רחב של סוגיות קטנות כגדולות, ללא ניסיון התמודדות קודם. לפיכך, על מנת להגביר את אפקטיביות הפעולה ולצמצם ככל האפשר את מחיר הטעות, יש לעודד ולקדם תהליכי קבלת החלטות המביאים בחשבון טווח רחב של היבטים וניואנסים, חותרים למענה מיטבי לרכיבים רבים ככל האפשר של הפסיפס הקהילתי, ולפיכך הם בהכרח ממושכים יותר.

• **"סבלנות אסטרטגית":** המצב הלא-מוכר מאופיין במידה רבה של ערפל, המחייב אורך

רוח כדי לצלוח את מכלול המהמורות והאתגרים שמתגלים בהדרגה וללא כל ספר הדרכה על המדף. הקהילות המפונות חוו זעזוע עוצמתי, רב-ממדי ומתמשך. כפי שהטבע אינו נרפא באחת מן הפגיעות שהוא סופג, כך גם המערכות האנושיות אינן יכולות להירפא בבת אחת אלא הן מתחזקות אט-אט, בצעדים קטנים ומדודים, שבתקווה יהפכו לבני קיימא. הלגיטימציה לסבלנות ברמה הקהילתית והחברתית יכולה לחזק מאוד את תחושת התקווה ברמת הפרט, המשפחה והקהילה.

• **עידוד גישה יצירתית וניתוח מקיף של חלופות:** נראה כי בהיבט זה קיימת חשיבות יתרה

לעידוד תהליכים 'מלמטה למעלה', להבדיל מתהליכים 'מלמעלה למטה' (Altshuler, 2021 & Schmidt). המציאות המתגרת, הבלתי צפויה והמכאיבה כל כך עשויה גם להצמיח מול כורח המציאות חשיבה יצירתית רעננה, שעשויה לאפשר פתרונות חדשים למצב החדש. הסיכוי לכך שחשיבה מעין זו תצמח בשטח גבוה יותר מן הסיכוי שהדבר

יקרה ברמת הממסד. ואולם גם לממסד עשוי להיות תפקיד חשוב. הוא יכול לעודד חשיבה יצירתית וניתוח מקיף של חלופות באופן פרואקטיבי, ולהעביר מסרים כי הוא מעריך זאת ואף מצפה לכך. לממסד תפקיד חשוב בעידוד היוזמות המקומיות ובמתן גיבוי תקציבי וארגוני להן.

- **ענווה אל מול המורכבות ורב־הממדיות**, תוך הכרה בהיעדרם לעיתים של "פתרונות בית ספר": אפשר לטעון שצניעות כזו אינה אופיינית לדפוס הפעולה הישראלי הרווח, אך נודעת חשיבות מיוחדת להסתגלות לדפוסים חדשים אל מול מצב שונה. ענווה וצניעות עשויות לאפשר קבלת החלטות זהירות תוך ניסיון למזער סיכונים בעקבות מהלכים שגויים, הן בטווח הקצר והן בטווח הארוך. אווירה של קבלה עשויה לאפשר למגוון הקולות והדעות בקהילה להישמע ולהשיג תוצאות אפקטיביות, בלי תחושה כי למאן דהוא יש מונופול על האמת.
- **עידוד שיתופי פעולה בכל הרמות**, תוך חיזוק שותפויות קיימות ועידוד ליצירת שותפויות חדשות. האתגר הכביר שעימו מתמודדות הקהילות המפונות מחייב גיוס של מרבית המשאבים החומריים ומשאבי הון חברתי (Aldrich & Meyer, 2015). חלק ניכר מן הקהילות המפונות, הן בדרום והן בצפון, משתייכות למרחב הכפרי, אשר במרבית המקרים מאופיין בהון חברתי מפותח למדי. חשוב מאוד לפתח ולהעצים משאב זה בנסיבות המתמשכות החדשות שנכפו עליהן. העובדה כי במקרים רבים הקהילה אינה נמצאת יחד באותו מיקום פיזי לאחר הפינוי מחזקת את חשיבות העצמתם וחיזוקם המתמשך של השותפויות וההון החברתי, והחיבוריות טרום האסון עשויה לשמש משאב להתמודדות.
- **הכרה בחלקיות ויחסיות המענים המתהווים** והימנעות מתשובות קלות וחד־משמעיות מול המצבים החדשים וא־הוודאות המתהווה. יש שיטענו כי כך תיפגע החתירה למציונות, אולם מן הראוי לקיים סטנדרטים מותאמים של מציונות אל מול מצב הקיצון המתמשך שחוות הקהילות המפונות. יש מקום להעריך עד מאוד כל הישג וכל התקדמות. גישה נוקשה מדי, אשר אינה מביאה בחשבון את הטלטלה שחוו הקהילות וחותרת ל"מציונות ללא פשרות", עלולה לפגוע בתחושת המסוגלות הקולקטיבית שלהן ואף לגרום לדמורליזציה לאורך זמן.
- **הבניית תהליך התמודדות מתמשך ודינמי**, להבדיל מפתרון "טכני" נקודתי. התהליכיות וההדרגתיות עשויות להוות מנוף לחיבור מחדש של רצפים שנקטעו בעקבות טבח ה־7 באוקטובר ומכלול השלכותיו בדרום ובצפון. תהליכי הריפוי האישיים עשויים להתברר כבעלי חשיבות קריטית למכלול היבטי ההתמודדות הקהילתית, הן בשלב הפינני והן בשלב החזרה ההדרגתית ליישובים שאותם נאלצו המפונים לעזוב באחת.

- **מאמץ שיטתי להפחתת אי-סבילות לאי-ודאות** (intolerance of uncertainty): השאיפה לוודאות טבעית ואף חיונית בימים כתיקונם, אך התמודדות אפקטיבית עם משברים לא-מוכרים מחייבת את חיזוק יכולת ההכלה נוכח האתגרים הכבירים והמתמשכים של אי-ודאות. זאת לצד זיהוי ההזדמנויות שעשויות להיווצר מתוך אי-הוודאות המתמשכת.
 - **הכרה בקושי, בכאב, בחסך ובהיעדר**, תוך ניסיון ל"חיבוק משותף" ברמות השונות בקהילה, בהתאם למאפיינים ולנסיבות. יש חשיבות יתרה לכך שהחיבוק המשותף יהיה אותנטי ומכליל, שינכיח את הכאב והקושי ויתן לגיטימציה לטווח רחב של תגובות.
 - **היאחזות בתקווה**: התקווה עשויה להוות מצפן ומשענת אל מול הקושי העצום, המתמשך והרב-ממדי שחוות הקהילות המפונות. בהיותה מכוונת אל העתיד היא מבטאת את החיבור העמוק לאופק, למחר טוב יותר. כדברי ניטשה, המצוטט בספרו של ויקטור פרנקל, "מי שיש לו איזה למה שלמענו יחיה – יוכל לשאת כמעט כל איך" (Frankl, 1962).
- העקרונות שלעיל אינם בשום אופן "מתכון". אל מול משברים חדשים אין בנמצא מתכונים אפקטיביים, אך אפשר שיש בעקרונות הללו מצע להמשך חשיבה, בירור, ליבון ועשייה משותפת נוכח האתגרים העצומים שבפניהם ניצבים המפונים והמתפנים.

מקורות

אלטשולר, א' (2016). אתגרי החזית האזרחית בישראל. בתוך ש' ברום וע' קורץ (עורכים). **הערכה אסטרטגית לישראל 2015-2016** (עמ' 131-137). המכון למחקרי ביטחון לאומי. <https://tinyurl.com/29ymbwsa>

- Aldrich, D.P., & Meyer, M.A. (2015). Social capital and community resilience. *American Behavioral Scientist*, 59(2), 254-269. <https://doi.org/10.1177/0002764214550299>
- Altshuler, A., & Schmidt, J. (2021). Why does resilience matter? Global implications for the tourism industry in the context of Covid-19. *WHATT (Worldwide Hospitality and Tourism Themes)*, 13(3), 431-436. <https://doi.org/10.1108/WHATT-01-2021-0015>
- Feitelson, E., Plaut, P., Saltzberger, E., Shmueli, D., Altshuler, A., Amir, S., & Ben Gal, M. (2022). Learning from others' disasters? A comparative study of SARS/MERS and COVID-19 responses in five polities. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 74, 102913. DOI: [10.1016/j.ijdrr.2022.102913](https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.102913)
- Frankl, V. (1962). *Man's search for meaning: An introduction to logotherapy*. Beacon Press, Leonard, H.B., & Howitt, A.M. (2010). Acting in time against disasters: A comprehensive risk management framework. In H. Kunreuther & M. Useem (eds.), *Learning from catastrophes: Strategies of reaction and response*. (pp. 18-40)., Pearson Education Inc. <https://tinyurl.com/4z2xmepd>