
לזכרם של עובדי המועצה שנפלו ונרצחו באירועי 7.10.23

אנחנו בתפקיד חיינו

סיפור עובדי מועצת שער הנגב במלחמת שבעה באוקטובר

מחקר זה בוצע ביוזמה ובתמיכה של קרן שחף וג'וינט אשלים



תוכן עניינים

3	תקציר
6	הקדמה
8	מתודולוגיה
9	מועצה אזורית שער הנגב – רקע
	הדיאלקטיקה של סיפור המועצה האזורית – נרטיבים מתנגשים או משלימים?
12	
15	חלק 1: יומן מלחמה – “בין מהלומה לצמיחה”
15	1.א. ציר הזמן
18	1.ב. סיפור עובדי המועצה על ציר הזמן
18	(1) 7 באוקטובר: המהלומה – “השבת השחורה” של ההתקפה ופרוץ המלחמה
22	(2) 9 באוקטובר – נובמבר 2023: בין הישרדות ותגובה ראשונית לבין תכנון
28	(3) נובמבר 2023 והלאה – שגרת החירום
31	(4) מאי 2023 והלאה: היערכות לטווח ארוך
34	חלק 2: עקרונות פעולה בעבודתם של עובדי המועצה בעת מלחמה
34	2.א. מבוא: “להמציא את המועצה מחדש”
36	2.ב. ממדי הפעולה בעבודת עובדי המועצה
38	2.ג. מרחבי הפעולה בעבודת עובדי המועצה: “לרוקן את הים עם כפית”
40	(1) פעולות כלפי הנהגות היישובים והתושבים
51	(2) פעולות פנים-מועצתיות
54	(3) פעולות חוץ-מועצתיות
58	חלק 3: המלצות
58	3.א. המלצות לעת שגרה
61	3.ב. המלצות לעת חירום
64	נספח
64	נספח מערך הפינוי והחזרה – יוני 2024

מועצה אזורית שער הנגב היא אחת מהמועצות של יישובי הנגב המערבי, אשר לצד המועצות האזוריות אשכול, שדות נגב וחוף אשקלון והערים שדרות ואופקים, נפגעו ישירות בממדים עצומים מההתקפה הרצחנית באירועי שבעה באוקטובר. על אירועי הרצח האיומים שהתרחשו בשטח המועצה, חטיפת תושבים, ההרס הפיזי בחלק מהיישובים, ההפגזות הרבות על היישובים לאורך חודשי הלחימה – נוספו התמודדויות עם פינוי ממושך, מלחמה ארוכה, מאבק בהחזרת החטופים, פיצול חלק מהקהילות ואי־ודאות לגבי עתידן, והתמודדות אישית, משפחתית וקולקטיבית עם השלכות המלחמה והטראומה.

מסמך זה מתאר את סיפור התמודדותם המקצועית של עובדי המועצה, שרבים מהם הם גם תושביה, אשר התגייסו במהירות לתת מענים לצרכים הרבים שעלו. זאת בזמן שהקהילות והמשפחות פרוסות ברחבי הארץ ובמצב של התמודדות עם הצטלבות אירועים קשים מנשוא. המסמך שיוצא לאור כשנה מפרוץ המלחמה, נכתב ביוזמת קרן שח"ף וג'וינט אשלים ובמימון קרן מאירהוף, בעקבות תמיכתם בחיזוק המבנה הקהילתי בחודשים הראשונים למלחמה. המחקר נערך באמצעות ריאיונות נרטיביים שנעשו עם עובדי מועצה ועם בעלי תפקידים ביישובי המועצה.

מתוך ציר הזמן המועצתי מתבהר סיפור מקצועי של התמודדות מהירה השואפת לענות באופן מותאם לצרכים העצומים, המגוונים והמשתנים, לצד חוויה ש"יש להמציא את המועצה מחדש". התמודדות שהחלה בבוקר השבת השחורה, שנפתחה בהוראת ראש המועצה אופיר ליבשטיין להקפיץ את צוותי הכוננות והחירום היישובים, והירצחו מייד לאחר מכן בעת שיצא להגן על קיבוצו, דרך מינוי ממלא מקום זמני לראש המועצה, הקמה מיידית של חמ"ל בקיבוץ רוחמה ובהמשך אותה יממה – פינוי היישובים. ציר הזמן מתאר, כיצד יחד עם ההלם והשבר של הימים הראשונים, נעשתה היערכות ראשונית מבחינת קליטת עובדים ומתנדבים, הקמת יחידות מועצתיות לטיפול בלוויות, בסוגיית החטופים והנעדרים ובקשר עם היישובים ובהתמודדות עם הצרכים הנוספים שעלו כמעט בכל תחומי החיים. הסיפור הכרונולוגי מלמד גם על התפקוד התגובתי שנדרש בימים האקוטיים והדרמטיים של החירום וגם על הקמת המערך המותאם לימי שגרת החירום, ימים בהם רוב יישובי המועצה מכונים ליישובים רבים וזרועה של המועצה מושטת אליהם ככל שניתן בתחומי הרווחה, החינוך, התרבות ועוד, עד הליך חזרתם ליישובם או לקליטת ביניים ביישובים מארחים.

מתוך הריאיונות מתגלה דיאלקטיקה המבטאת פער בין הנרטיב של עובדי המועצה לבין זה של הנהגות היישובים. בעוד הנרטיב הראשון מתאר את מסירותם העצומה והמהירה של העובדים מתוך המהלומה והאובדן שחוו באופן אישי, מקומי, אזרחי וכעובדי מועצה שאיבדו את מנהיגם, הרי שחוויות חלק ממנהיגויות היישובים ותושביהם היא שהם נותרו להתמודד לבד עם שבר אישי וקהילתי פתאומי, רב

ממדי וממושך. כמועצה הפועלת במבנה של שלטון דירובדי נראה שבפועל שתי שכבות הניהול, הן במועצה והן ביישובים, פעלו מייד למען התושבים מתוך מקומם, לעיתים באופן משותף ולעיתים באופן פחות מסונכרן.

בעיניהם של עובדי המועצה, מפרוץ המלחמה, התבססו במועצה סדיריות ארגוניות במספר ערוצי קשר עם התושבים. הערוצים נועדו ללמוד את הצרכים המתהווים כל העת, לעקוב אחר החלטות ולתאם, לשפר ולדייק את השירותים הניתנים. חלק מהערוצים ישירים וכוללים למשל את הקשר של התושבים וההנהגות עם בעלי התפקידים במועצה, הן עם המנהלים והן עם עובדי המחלקות והשירותים הניתנים ישירות לתושבים במועצה ובאתרי הפינוי. ערוצים ישירים נוספים כוללים למשל את הישיבות הקבועות של מטה המועצה עם הנהגת היישוב, פורומים רוחביים מקצועיים, דברור השירותים הקיימים ודברור נושא החטופים, מליאת המועצה, הכנסת מלווה קהילתי לכל יישוב לביצוע עבודה קהילתית, מימון בעלי תפקידים בכל אחד מיישובי המועצה לחיזוק החוסן הקהילתי ותהליכי שיתוף ציבור מסוגים שונים. נוסף לכך מתנהל גם קשר עקיף שברובו עובדי המועצה מספרים על מעורבות פחות שיטתית וסדורה שלהם כמו בקשר של מנהלת תקומה מול הנהגות היישובים, לקשר בין היישובים והרשויות המארחות את היישובים המפונים ולמהלכים שנעשים בין יישובים לבין גורמים אחרים ופילנתרופים שמסייעים לה.

לאורך הזמן התבססו בתוך המועצה דרכי עבודה לניהול הקשר עם ההנהגות והתושבים, כמו ישיבות להערכת מצב, שהפכו לשבועיות ואפשרו החלפת מידע ותיאום, הוקם "שולחן קהילה", התבסס מטה היישובים שהוקם זמנית כדי לנהל את הקשר הזה, נוצרו תשתיות לארגון מידע על התושבים המפונים והנשארים, מונתה בעלת תפקיד לתיאום המהלכים עם מנהלת תקומה, ניתנו הדרכות קבועות למלווים הקהילתיים ועוד. ברקע לכל אלה נמצאת עבודת המועצה השגורה, הכוללת קשר עם משרדי ממשלה וגורמים רבים אחרים שמשפיעים על חיי התושבים, כמו גם סיוע קונקרטי שניתן על ידי חברה אזרחית.

לצורך עמידה על ערוצים אלה, המסמך מפרט את עקרונות הפעולה של עובדי המועצה בשלושה מרחבים: (1) מרחב ההנהגות והתושבים, הכולל פעולות מכוונות הקשר של טראומה וחוסן, פעולות רב-מערכתיות באחריות מועצתית ופעולות מכוונות יישוב; (2) מרחב פנים-מועצתי; (3) מרחב חוץ-מועצתי. עקרונות הפעולה העולים מסיפורם של עובדי המועצה והנהגות היישובים מלמדים מה מבחינתם סייע להתמודד עם אירועי שבעה באוקטובר והשלכותיהם. תיעוד זה מאיר את ההון המקצועי והאנושי, לצד הקשיים האישיים והאתגרים שהתהוו סביבם. סיפורם של העובדים מגלם את ההכרה שהם ב"תפקיד חייהם" אותו הם נכונים לעשות במסירות והקרבה, אך בוזזמנית גם מודעים לכך שזו עבודה סזיפית של "הוצאת הים עם כפית" שכן מסת הצרכים היא עצומה, מגוונת ובחלקה גם חדשה. בין עקרונות הפעולה שזורים גם סיפורי הקהילות, על בעלי התפקידים שנשאו לא פעם כמעט לבדם בנטל ועל חברי הקהילות שבתוך הכאב, חוסר-הוודאות והטראומה פעלו בערבות קהילתית לשיקום ולצמיחה.

המסמך מסתיים בהמלצות ליישום בימי שגרה ובעתות חירום. כך למשל המלצות לימי שגרה העומדות על הצורך בבניית אמון מחודש בין מועצה לתושבים, למידה משותפת על תפקוד המועצה, שיפור מודל צח"י לגבי פעולה לזמן ממושך ואיתור מוקדם של עתודת מתנדבים בעלי ניסיון משמעותי. ההמלצות לשעת חירום כוללות, למשל, הכוונה לחיזוק תיאום פנים-מועצתי קבוע, יצירת מדיניות מועצתית מתוך התושבים ומההנהגות, שמירה על אוטונומיה יישובית בקצב של היישוב ושקיפות ציבורית של המועצה ליישובים.

הקדמה

“לפעמים שאומרים איפה הייתם? אז היינו שם, וזה חלק מהסיפור”
(עובד מועצה)

המועצה האזורית שער הנגב היא אחת מארבע המועצות של יישובי הנגב המערבי, אשר לצד המועצות האזוריות אשכול, שדות נגב וחוף אשקלון והערים שדרות ואופקים, נפגעו ישירות בממדים עצומים מההתקפה הרצחנית באירועי שבעה באוקטובר. מיום פרוץ המלחמה מרבית תושבי המועצה פונו מבתיהם מיד, וחלקם אף טרם חזרו לבתיהם.¹ על אירועי הרצח האיומים שהתרחשו בשטח המועצה, חטיפת התושבים, ההרס הפיזי בחלק מהיישובים, ההפגזות הרבות של היישובים לאורך חודשי הלחימה נוספו התמודדויות כמו פינוי ממושך, מלחמה ארוכה, מאבק בהחזרת החטופים, פיצול חלק מהקהילות ואיבודאות לגבי עתידן, והתמודדות אישית, משפחתית וקולקטיבית עם השלכות המלחמה והטראומה. עבור היקף האירועים נדרשו עובדי המועצה, לתפקד במהירות וביעילות כדי לתת לתושבים מענה למסת הצרכים שעלו. היות שרוב העובדים גם תושבי המועצה מעצים את סיפור ההתמודדות שלהם במתן השירות לתושבים.

מסמך זה מבקש לספר את סיפורם של העובדים, שמהשבעה באוקטובר מגויסים חודשים רבים למתן פתרונות לצורכי תושבי המועצה, ומתמודדים עם אירוע חסר תקדים בהיקפו ובמשכו. נראה שלכל עובד מועצה מספר סיפורים השזורים זה בזה: הסיפור הפרטי שטבוע בו גם הסיפור המשפחתי והקהילתי, הסיפור המקצועי כעובד מועצה והסיפור הלאומי הכרוך במעגלים של המדינה, מוסדותיה, מנהיגיה והקבוצות המרכיבות אותה. מסמך זה יתרכז בסיפור המקצועי. לצד העדות המשותפת שנתקמה, יוצגו דרכי עבודה בחירום ובשגרת חירום במרחב ספר כפרי, מתוך עיניהם של המרואיינים למחקר זה.

את סיפורה של המועצה האזורית שער הנגב בימי המלחמה ניתן לספר מנקודות מבט שונות; ברצף כרונולוגי לפי סדר התנהלות האירועים או דרך חזיתות הפעולה נוכח כובד ועומס המשימות. כדי להישאר נאמנים לשילוב בין כלל הסיפורים שסופרו על ידי העובדים ובעלי התפקידים מהיישובים שרואיינו, החומר שיוצג יתכלל בין רצף האירועים לבין זירות ההתמודדות ויבקש להציג סיפור שיש בו גם תובנות מקצועיות.

טבעו של נרטיב הוא היותו מבטא את המציאות כפי שהיא נחוות ונתפסת על ידי האנשים שמספרים אותו. הוא מוהל בתיאור האירועים גם פרשנות, משמעויות ורגשות. ייחודיותו וחוזקו של הנרטיב, ושל המפגש בין הנרטיבים של המרואיינים, הוא היכולת להרכיב סיפור חי ועשיר, אשר בתוכו גם מתחים ואף ניגודים. כך נשזרת

¹ המסמך נכתב שמונה חודשים לאחר פרוץ המלחמה.

תמונת מציאות מעורבת ומורכבת המכילה מספר אמיתות. ההקשבה למרואיינים בשער הנגב חיזקה את ההבנה שאין סיפור אחד למועצה, וכי יש סיפורים שיסופרו ויערערו את הסיפורים האחרים, כמו גם ישלימו אותם. קריאת הסיפור המאוחד נושאת איתה הזמנה להתבוננות רגישה בסיפורם הפרטי והמקצועי של עובדי שער הנגב, שמתוך ההלם והאובדן קמו במהירות לבצע את תפקידם באחד המרחבים הפגועים והכאובים ביותר בחברה הישראלית נוכח אירועי שבעה באוקטובר.

ברצוני להודות על קבלת ההזדמנות המיוחדת לכתוב מסמך זה לקרן שח"ף וג'וינט אשלים שיזמו ואפשרו את ביצוע המחקר והוצאתו לאור. המסמך מבטא תפיסה רחבה של חשיבות חיזוק ההנהגות והתשתיות הקהילתיות, הן ברשות המקומית והן בקהילות, כבסיס להתמודדות מיטבית עם מצב החירום וכעוגן לחוסן קהילתי הנדרש עבור אתגרי השיקום. תפיסה זו עוגנה במימון חיזוק המבנה והחוסן הקהילתי של היישובים בחודשים הראשונים למלחמה, וזאת גם בסיוע שותפי הקואליציה הנוספים – קרן מאירהוף וקרן שוסטרמן. תודתי לאנשי הקשר במועצה שכיוונו, הסבירו, תיווכו ודייקו את ביצוע המחקר – נפתלי סיון ועודד פלוט. תודה לכל המרואיינים, עובדי המועצה ובעלי תפקיד בקהילות ששיתפו מחוויותיהם ומעשיהם בתקופה מורכבת זו. תודתי לג'ורדן שייבה על עזרתה באיסוף הנתונים, ולד"ר איתן שחר על עצותיו הטובות.

בתפילה לחזרתם של כל החטופים והחטופות לביתם.
ד"ר ארנה שמר

מתודולוגיה

כדי להציג את סיפורה של המועצה נבחרה גישת המחקר הנרטיבית הנסמכת על הקשבה לסיפורי האנשים שהיו חלק מההתארגנות המועצתית באופן ישיר ועקיף. מתוך כך נעשה שימוש בכלי המחקר של ריאיונות נרטיביים שהתבססו על סיפורי המרואיינים כפי שהם בחרו לספר אותם, בדגש על סיפור ההתמודדות מתוך המועצה.

הגישה הנרטיבית היא שיטה סיפורית לחקר המציאות הנסמכת על ההנחה הפוסט־מודרנית שלא ניתן להגדיר מציאות "עובדתית" אחת מוסכמת ושהחווייה האנושית הסובייקטיבית היא חלק מתפיסת המציאות ועל כן היא מושא למחקר. לא רק זאת, הנחקרים נתפסים כסוכנים פעילים בהבניית המציאות דרך המשמעות שהם נותנים לה, כך הם המפרשים של המציאות אך גם מי שמכוננים אותה. מכאן "האמת הנרטיבית" אינה בהכרח "האמת ההיסטורית". היא מסופרת מתוך הקשרים שונים המשפיעים על מבנה הסיפור, תכניו והפשר המובע בו, כמו גם המחולל אותו.

היות המועצה מתנהלת בשלטון דו רובדי, הכולל במקביל את הניהול המועצתי והניהול היישובי, ואת הקשר ביניהם, הוביל להבנה כי יש משמעות לשמיעת קולות של בעלי תפקידים מצדדיו השונים של המתרגם. לפיכך נבחרו 12 בעלי תפקידים מרכזיים במועצה ו־8 בעלי תפקידים מיישובי המועצה שתפקודם היה חיוני בתקופת החירום (כמו יו"ר צח", מזכיר יישובים, בעלי תפקיד באתרי הפינוי). רוב המרואיינים הם תושבי המועצה וחלקם תושבי יישובים מפונים. מבין המרואיינים 12 גברים ו־8 נשים. המרואיינים נבחרו על ידי צוות מתוך המועצה שליווה את התהליך המחקרי.

כל הריאיונות הוקלטו, תומללו ונותחו ניתוח תמתי שמאפשר לזהות את הסוגיות המרכזיות בסיפורי המרואיינים. כחלק בתהליך ניתוח הנתונים התממות אורגנו כך שיצרו סיפור מאחד המציג את רצף האירועים ואת דרכי הפעולה המרכזיות של עובדי המועצה כפי שהובאו על ידי המרואיינים. כתיבת הסיפור המשותף משלבת דוגמאות וציטוטים המוצגים לרוב בעילום שם. כל המרואיינים נתנו את הסכמתם להתראיין ולהציג את דבריהם.

הנתונים למחקר זה נאספו בחודשים מרץ-יוני 2024 כחצי שנה מפרוץ המלחמה, בשעה שמלחמת חרבות ברזל עדיין מתחוללת. המחקר נערך תוך כדי אירוע הלחימה, כאשר חלק מיישובי המועצה עדיין מפונים וחלק חזרו חלקית, וכאשר גבולות המדינה עדיין בוערים. בשעה שעדיין יש במדינת ישראל עשרות חטופים בשבי – ששבעה מהם מהמועצה – ואשר גורלם אינו ידוע והמאבק על השבתם עומד במרכז סדר היום של החברה הישראלית. בתוך מציאות ממושכת, שוחקת ובלתי נתפסת זו, סיפרו המרואיינים את סיפורם. סיפור שפרקיו עדיין נכתבים וטרם הייתה הפניות והיכולת להתבונן בו בפרספקטיבה של זמן ותפיסה. תהליך שעוד נכון שיעשה בייתר עומק ועם מספר מרואיינים רב יותר ומגוון.

מועצה אזורית שער הנגב – רקע

יישובי שער הנגב

איבים

אור הנר

ארז

ברור חייל

גבים

דורות

כפר עזה

מפלסים

נחל עוז

ניר עם

יכיני

רוחמה

המועצה האזורית שער הנגב ממוקמת ברובה בחלק הצפוני של יישובי הנגב המערבי המכונים גם "עוטף עזה". היא כוללת 11 יישובים מהם 10 קיבוצים, מושב אחד (יכיני) וכפר עולים (איבים). המועצה משתרעת על שטח של כ-188,000 דונמים שחלקם נושקים לגבול רצועת עזה. במועצה חיים כ-10 אלפים תושבים (הלמ"ס 2024²), ביניהם גם סטודנטים השוכרים דירות בעת לימודיהם במכללה האקדמית ספיר. בשנים האחרונות קיימת במרבית יישובי המועצה תנופת צמיחה דמוגרפית בקליטת משפחות חדשות, חלקן בני ובנות המועצה וחלקן מתיישבים חדשים. ביישובים מורגשת חוויית קהילתיות והתפתחות. בשטח המועצה פועלים אזור תעשייה, פארק תעשיות, מכללה, קריית חינוך וכפרי סטודנטים.

בהתאם למבנה המשילות של המועצות האזוריות בישראל, שער הנגב מתנהלת בשלטון דירובדי, שמשמעותו התנהלות מתואמת בין שתי רשויות מקומיות: המועצה והיישוב. ברובד העליון מתנהלת המועצה החולשת על כלל שטחי המועצה, לרבות היישובים שבתחומה, וברובד תחתיו מתנהלים היישובים באמצעות הוועדים המקומיים והנהלות האגודות השיתופיות שבפועל מנהלות את היישוב. במבנה דמוקרטי זה תושבי היישובים בוחרים הן את המנהיגות המקומית שלהם, המנהלת אותם מוניציפלית בשטח השיפוט היישובי בהיבטים הנוגעים לאורחות חייהם, נכסיהם ותוכניותיהם העתידיות, וכן בוחרים את הנהגת המועצה (ראש הרשות ונציג יישובם במליאת המועצה). מכאן, ששלטון דו רובדי מאותגר במערכת היחסים הנבנית בין הנהגות היישובים ותושביהם ובינם לבין מנהיגות המועצה ועובדיה. למעשה נוצרת תלות הדדית המשפיעה על תפקוד כל אחת מההנהגות הנשמכות זו על זו בהקשרי העברת משאבים, החלטות תכנוניות פיזיות וחברתיות, מתן שירות לתושבים, פיתוח יוזמות ועוד.

גם בהקשרי החירום למבנה הדירובדי משמעות רבה, במיוחד במועצות השוכנות על גבולות המדינה. התפקוד בחירום נסמך על היערכות מועצתית המתווה הנחיות ותרגולים, מספקת משאבים ומחברת בין הגורמים היישוביים והאזוריים האמונים על הביטחון והתפקוד בחירום. במועצה קיימת מחלקת ביטחון העוסקת בהיבטים האלה, וכן עובדת סוציאלית במחלקה לשירותים חברתיים האמונה על תכלול הקשר עם צוותי צח". נוסף לכך בכל מחלקות המועצה יש היערכות והתנהלות של חירום המשפיעה על התושבים. הגורמים המוסמכים על הטיפול בנושאי חירום

² נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2024).

בתוך היישובים הם הרבש"צים (רכז ביטחון שוטף צבאי), יחד עם כיתת הכוננות היישובית. תפקידם הוא להיות אחראים על אבטחת היישוב בשגרה באמצעות קשר עם גורמי ביטחון אזוריים, ובחירום – הם אחראים עד הגעת כוחות הביטחון. הם כפופים מנהלית למזכירי היישובים ומקצועית לגורמי הביטחון הצבאיים. לצידם מתפקדים ביישובים הכפריים גם צוותי צח"י (צוות חירום וחוסן יישובי) שאמונים על סיוע בניהול היישוב בעיתות משבר וחירום. הצוותים מנוהלים על ידי יושבי ראש ומחולקים ליחידות משנה בתחומי החיים כמו ביטחון, לוגיסטיקה, חינוך, רפואה, רווחה ודוברות. המודל מבוסס על ארגון והכשרה של פעילים קהילתיים מהיישוב המסוגלים לתת מענה מיידי ומקצועי ככל האפשר, תוך היכרות, רגישות והתאמה לאנשי היישוב עימם הם חיים.

במועצה האזורית שער הנגב קיימת התנסות ענפה בתפקוד מערך החירום הזה, בין היתר בעקבות סבבים ביטחוניים שקדמו למלחמת שבעה באוקטובר ואף כללו פינוי של יישובים למספר ימים, ואירוע הקורונה שנמשך תקופה ארוכה. עם זאת לא היה תקדים של התנסות במתקפה ישירה וקטלנית לבתי תושבים, בכיבוש יישובים והשתלטות על דרכי גישה, בפינוי ארוך טווח וחסר תקדים בהיקפו המספרי ובאירועים טראומטיים אחרים כמו חטיפת תושבים, החרבה של מבנים ורצח אכזרי של ילדים, משכחות שלמות וכגיעה אנושה בקהילות.

בימים שלפני פרוץ המלחמה התקיים שיח במועצה שהעריך שמתקרב סבב לחימה נוסף. עקב שיפוצים במבנה המועצה לא היה באותם ימים מרכז הפעלה מסודר לחמ"ל, וטנטטיבית ייעדו את מרכז היום לקשיש "יחדיו" למקרה חירום. נוסף לכך הייתה במועצה תכונה של היערכות לבחירות ראשות המועצה. ראש המועצה העמיד את עצמו לבחירות לכהונה נוספת. כיוון שלא ניתן למנות עובדים בתקופת בחירות נותרו בתקופה זו מספר משרות לא מאוישות. כך המועצה התחילה את המלחמה בחוסר מסוים בבעלי תפקידים.

תרשים מס' 1: מפת מועצה אזורית שער הנגב³



³ המפה מתוך אתר המועצה האזורית שער הנגב. נדלה מתוך: <https://archive.ph/2012.12.19->

[065122/http://www.sng.org.il/shr/mapa.htm](http://www.sng.org.il/shr/mapa.htm)

הדיאלקטיקה של סיפור המועצה האזורית – נרטיבים מתנגשים או משלימים?

נראה כי ליבת הסיפור הקהילתי של המועצה נעוצה בפער בין הנרטיב של עובדי המועצה לבין זה של הנהגות היישובים. בעוד הראשון מתאר את מסירותם העצומה ואת התגובה המהירה של העובדים מתוך השבר והאובדן שחוו באופן אישי, מקומי, אזרחי וכעובדי מועצה שאיבדו את מנהיגם, הרי שחוויות חלק ממנהיגויות היישובים ותושביהם היא שהם נותרו להתמודד לבד עם שבר אישי וקהילתי פתאומי, רב-ממדי וממושך. כמועצה הפועלת במבנה של שלטון דירובי נראה שבפועל שתי שכבות הניהול, הן במועצה והן ביישובים, פעלו מייד למען התושבים מתוך מקומן, לעיתים באופן משותף ולעיתים באופן כחות מסונכרן ויעיל.

סיפורה של המועצה מתחיל בבוקר שבעה באוקטובר באובדן הקשה עם הירצחו של אופיר ליבשטיין ראש המועצה. אופיר היה מנהיג, מנהל וחבר, והיעדרו נוכח בסיפורים רבים לאורך זמן. האובדן גבר לממדים לא נתפסים בשעות וימים הראשונים למלחמה, עם גילוי אבדות נוספות, מהן שמונה עובדי מועצה ועשרות נרצחים, שהם קרובי משפחה של העובדים וחברים רבים מיישובי המועצה והאזור. האובדן האנושי, ביחד עם אובדן הבית, המגורים והקהילה, אובדן מערכות התמיכה ורצפי החיים (תעסוקה, חינוך, פנאי ועוד) ושאר אובדנים, מורחב במהירות לנרטיב של אובדן ארון קולוסאלי, מעבר לגבולות המועצה. החוויה הכוללת היא כואבת, מתוחה וכועסת, כפי שמבטאת זאת אחת העובדות:

"היה לי משפט מצחיק שתמיד אמרתי – כל התושבים כועסים על ההנהגות, כל ההנהגות כועסות על המועצה, המועצה כועסת על מנהלת תקומה, מנהלת תקומה כועסת על משרדי הממשלה. כולם כעסו על כולם כי הכאב הזה התבטא בהמון המון כעס שאני מרגישה שעכשיו הוא טיפה נרגע אולי".

מייד ובמקביל לכך מתהווה נרטיב של תפקוד ומסירות שהולך ומתעצם במועצה וביישובים. אנשי המועצה, כמו גם מנהיגויות היישובים ותושבים רבים, פעלו לילות כימים למציאת פתרונות מהירים למצבים חדשים ומורכבים. בתוך הכאוס, ההלם ותחת אש נוצרה תנועה לעבר התמודדות פונקציונלית כמו ארגון עשרות לוויית, הסדרת מהלכי פינוי לאלפי אנשים, הבניית מערך טיפולי ראשוני וארגון מערך מידע. עם התארכות שגרת החירום התעצם בקרב העובדים נרטיב המסירות וההשתדלות, כאשר באופן דיאלקטי הוחזקה המוטיבציה לייצר פתרונות רלוונטיים לתושבים ולהיות נוכחים עבורם פיזית ונפשית, כמו גם ההבנה שלא ניתן לייצר את כל המענה הנדרש, ושתפקידם הוא גם לספוג מענות וביקורות. בחוויה מורכבת זו, של עשייה אינטנסיבית, מול חוויה של היעדר הכרה בה מצד חלק מהיישובים בנקודות זמן

מסוימות, משמעותה של המועצה כגוף מנהיגותי, מתכלל ורלוונטי, לא פעם מוטלת בספק ונראה שהעובדים נמצאים בעצמם בקו האש המקומי:

"אחד האלמנטים הכי משמעותיים בטראומה זה שאתה מרגיש לבד, לא משנה מי נמצא מסביבך, ובודד, ולא משנה כמה... מה קורה איתך. יש תהליכים מקבילים גם ברמה הפרטנית וגם ברמה המשפחתית וגם ברמה היישובית. אתה כועס על כולם, בטח במשבר האמון שנוצר ו... וזה אחד המחירים שהמועצה משלמת, זה מחירים במירכאות כי זה לא באמת מחיר. בעיני עשניו משהו טוב לתושבים. זה שאנחנו מ'Day one' ניסינו להיות שם בכל מקום ושאנחנו ספגנו את האש. אני חושב שאחת הפגישות המדהימות שהיו בעניין הזה הייתה פגישה של שישה אנשים, שניים מהיישוב, ארבעה מהמועצה בתפקידים שונים והם צורחים עלינו: 'למה המועצה לא נמצאת כאן?'. אנחנו אומרים להם: 'אבל אנחנו כאן, אנחנו כאן כל הזמן'. 'לא, לא, לא, אתם, המועצה לא נמצאת כאן'. אנחנו אומרים 'אבל אנחנו כאן, אנחנו כאן משבוע שעבר, וזה צוותים שנמצאים כאן ואנחנו זה...'. 'לא, אבל המועצה לא נמצאת כאן'. זאת אומרת, אני חושב שזה היה מכונן במובן הזה שאתה מבין כמה האש היא לא... היא לא שלך".

ניכר שעובדי המועצה פעלו במשך שבועות עד חודשים בנתינה רבה של שעות עבודה, נסיעות ארוכות ברחבי הארץ ובהתמודדויות אישיות ומקצועיות כמו ספיגת ביקורת מצד חלק מהתושבים. מאפיין זה בלט במיוחד בשבועות הראשונים למלחמה, תוך מחירים של תזונה לא סדירה, מעט שעות שינה וויתור על שעות עם המשפחה. לאורך המלחמה ניתן לראות שגם חודשים לאחר מכן נמשכת עבודה אינטנסיבית, עד דאגה לחוסן האישי של חלק מהעובדים בשל התארכות המשימה ועל רקע התמודדויות אישיות עם טראומות אישיות ואובדנים שחוו. ממחישים זאת הדברים הבאים שנאמרו שבעה חודשים לאחר פרוץ המלחמה מפי אחת העובדות:

"תמיד מתמודדים עם מה שיש, לא עם מה שאין. הרבה פחות שעות שינה, הרבה יותר עבודת צוות והרבה יותר משימות על השולחן. איך מתמודדים? לא ישנים. אני מהשבעה באוקטובר לא עזבתי את האזור. עוד לא הגעתי לעיבוד או עיכול, להורדת המתח, ותוך כדי בחודשיים האחרונים אנחנו עסוקים בלהזיז את המועצה לכיוון החיים. לא חוזרים לשגרה. שגרה זו מילה כבדה. אבל כן לכיוון החיים".

הסיפור הכפול של חלק מהעובדים ממזג לא פעם בין זהותם כשורדים ומפונים לבין זהותם המקצועית כספקי לעומס הצרכים שעלו, ומלמד על תפקוד בתנאים מורכבים ביותר:

"אנשים פה עבדו באמת בהגדרה האמיתית של 7/24. ממש ממש עבדו ברמה של 7/24. אין עובד מועצה שלא היה זמין בכל שעה, אבל צריך לזכור שגם עובדי המועצה שלנו איבדו את ראש המועצה שלהם, איבדו חברים

שלהם, איבדו חלקים מהלב שלהם. גם להם קשה, באיזשהו שלב גם להם קשה... כך כולם עבדו – כמו עכברים בקרוסלה. ככה כולם עבדו. אבל כמה זמן אתה יכול לעבוד ככה? אתה לא יכול לרוץ מרתון בקצב של ספרינט. זה באיזשהו שלב נגמר, נגמר לך הכוח. תרצה, לא תרצה, נגמר לך הכוח, ועכשיו אתה מתחיל להרגיש את הירידה. לא שאנשים זה... פתאום אנשים רגע התפנו לחשוב על מה היה. יש פה אנשים שפשוט ניצלו, אין פה הגדרה אחרת. אז בקיבוץ שלי לא הגיעו מחבלים, אבל דבר מאוד מהותי שחשוב להבין - כל הקיבוצים שלנו נחדרו, ממש נחדרו, חלקם נחדרו בהיבט הפיזי והנפשי וחלקם רק בהיבט הנפשי".

למרות המורכבות מלווה את העובדים תחושת השליחות אשר נוסחה באחת משיבת הצוות באחת המחלקות: "אנחנו בתפקיד חיינו, אנחנו בשליחות הכי גדולה שהיינו בה בחיינו. יש לנו משימה חשובה. זה הכי קשה, אבל צריך לזכור למה אנחנו פה".

חלק 1:

יומן מלחמה – "בין מהלומה לצמיחה"

1.א. ציר הזמן

7 באוקטובר, 06:29 – חדירת אלפי מחבלי נוח'בה ותושבי עזה לגבולות ישראל במקביל להפצצות רבות.

7 באוקטובר, 06:42 – ראש המועצה אופיר ליבשטיין שולח הודעה למנכ"ל המועצה על חדירת מחבלים ומורה על הקפצת כיתות הכוננות בכל היישובים.

7 באוקטובר, 08:00 – מתבהרת ההבנה שמדובר באירוע דרמטי ומחבלים רבים נכנסים ליישובים.

7 באוקטובר, 08:55 – מנכ"ל המועצה מקבל את ההודעה על הריגתו של ראש המועצה ודוחה ב־20 דקות את ישיבת החמ"ל הראשונה.

7 באוקטובר, 9:10 – פנייה למינוי מ"מ ראש המועצה.

7 באוקטובר, 09:20 – ישיבת הערכת מצב ראשונה של חמ"ל המועצה אותה מנהל מנכ"ל המועצה ובה הוא מודיע על הריגתו של ראש המועצה.

7 באוקטובר, 12:00 – הקמת חמ"ל זמני של המועצה ברוחמה. ניסיון לאמוד את היקף הפגיעה בעובדי המועצה ובתושבי היישובים.

7 באוקטובר, מבוקר עד לילה – צוותי צח"י ביישובים מפעילים נוהלי חירום כמו איתור אתר פינוי, מתן הנחיות ומידע לתושבים וטיפול באירועים פרטניים. כנ"ל עובדי מועצה שמתפקדים מתוך ביתם, לעיתים מתוך הממ"ד.

7 באוקטובר, משעות אחרה צ אל תוך הלילה – פינוי צבאי של חלק מהיישובים בהתאם להערכות מצב ושיקולים מבצעיים של מערכת הביטחון.

8 באוקטובר, כל היום – ממשיך תהליך פינוי היישובים, הגדלת חמ"ל המועצה ברוחמה, איסוף נתונים על הרוגים, חטופים וכפצועים. מתחילים להתבהר ממדי האסון.

8 באוקטובר, שעות הצהריים – מ"מ ראש המועצה הנכנס יוסי קרן מוציא הודעה לתושבי המועצה ובה מידע על תמונת המצב וקריאה לסולידריות ולחיזוק החוסן במציאות הקשה.

9 באוקטובר, מהלך היום – איסוף צוותי העבודה והנעתם לתפקוד כזרוע המבצעת עבור התושבים.

9 באוקטובר, מהלך היום – הקמת צוותים ללוויות, לחטופים ולנעדרים של המועצה שפועלים לאיסוף הנתונים ולקשר עם המשפחות דרך המחלקה לשירותים חברתיים שהצמידה מלווים לכל משפחה שיש בה נעדר.

9 באוקטובר – ניהול פנים־ארגוני של המועצה על פי נוהלי חירום, ישיבות חמ"ל ועבודה על פי משימות יומיומיות.

9 באוקטובר והלאה – התארגנות במחלקות המועצה למתן מענה מקצועי מותאמים. למשל בתחום הטיפול, אגף הרווחה פועל בשיטתיות בטיפול המעגל הראשון של הנפגעים.

14 באוקטובר – שבוע שני למלחמה – עובדי המועצה ממשיכים לקחת על עצמם משימות ככל שניתן בהתאם לצרכים, בסיוע מתנדבים, במקביל להשתתפות בלוויות ובשבועות רבות.

14 באוקטובר – הקמת מרכזי חוסן באתרי הפינוי וטיפול במערך הקהילתי. המשך קליטה מיידית של עובדים חדשים עבור הפעלת מרכזי חוסן.

17 באוקטובר – מערכת החינוך מפעילה מוסדות חינוך באתרי הפינוי. קליטה מיידית של עובדים חדשים עבור הפעלת מוסדות החינוך במרכזי המפונים.

20 באוקטובר – הפעלת בית ספר עורפי במועצה עבור ילדי התושבים שחזרו לאחר תקופת פינוי קצרה.

21 באוקטובר – המשך ארגון אתרי הפינוי, לרבות מינוי מנהלים עבורם מטעם המועצה ומתן שירותים מועצתיים לצד שירותים מקומיים. התארגנות קהילתית באתרים על ידי ההנהגה היישובית, שכללה את צוותי צח"י ומח"י.

22 באוקטובר (שבוע שלישי) – המועצה פועלת על פי תוכנית עבודת שיקום תחת הכותרת "משואה לתקומה".

25 באוקטובר – הקמת מטה יישובים של המועצה לצורך ייעול הקשר בין המועצה לבין הנהגות היישובים המפזרות ברחבי הארץ.

מאמצע מאוקטובר – מינוי רפרנטים יישוביים ורפרנטית מהמועצה לצורך ניהול הקשר עם מנהלת תקומה.

19 בנובמבר – חזרה למבנה של המועצה: פירוק החמ"ל ברוחמה וחזרה לעבודה יומיומית במועצה.

נובמבר עד פברואר – מהלך שיתוף הציבור – תהליך מועצתי בסוגיית החזרה ליישובים ועתיד המועצה המתנהל בשלושה מעגלים: מועצה, הנהגות היישובים ותושבים.

נובמבר-פברואר – תמיכה פילנטרופית בתוכנית לחיזוק המבנה הקהילתי.

דצמבר והלאה – חזרה ליישובים – היערכות לטווח ארוך, כל יישוב בהתאם להחלטותיו, כל משפחה בהתאם להחלטותיה.

1.ב. סיפור עובדי המועצה על ציר הזמן

(1) 7 באוקטובר: המהלומה – "השבת השחורה" של ההתקפה ופרוץ המלחמה

חדירת אלפי מחבלי נוח'בה ותושבי עזה לגבולות ישראל: בשעה 6:29, שבעה באוקטובר 2024, חג שמחת תורה, החל מטח אדיר של מאות רקטות על יישובים רבים ברחבי ישראל, כולל מרכז המדינה. במקביל בוצעו חדירות לגבולות המדינה מהים, מהאוויר (באמצעות גלשנים) ומהיבשה. נפרצה במהירות גדר הגבול במספר מקומות ואלפי מחבלים הסתערו על יישובי וכבישי הנגב המערבי ברכבים וברגל (במועצות האזורית שער הנגב, אשכול, שדות נגב וחוף אשקלון ובערים שדרות ואופקים). במשך שעות רבות המחבלים פשטו על יישובים וטבח, עינו, אנסו וחטפו תושבים, משתתפי מסיבות שהיו באזור, חיילים ששירתו בבסיסים ואזרחים אחרים שהגיעו לסייע. הם גם שרפו ובזזו בתים וחוללו הרס רב בחלק מהיישובים. בשעות האלה הראשונים לתפקד היו הרבש"צים וכיתות הכוננות שהגנו בגופם ככל שיכלו על יישוביהם. ברוב היישובים כוחות ביטחון וגם אזרחים הגיעו באופן חלקי והדרגתי ליישובים, אשר בחלקם המצוד אחר מחבלים הסתיים רק לאחר מספר ימים. בחלק מהיישובים חלפו מספר שעות מסויטות עד כניסת כוחות הביטחון, שעות בהן תושבי היישובים הסתתרו בממ"דים בבתיהם והגנו על עצמם, ומנהיגיות היישובים לא הצליחו לקבל תמונת מצב והנחיות לפעולה:

"עברנו הרבה מאוד שעות בממ"ד, בלי לדעת מה קורה בדיוק, חוץ מקצת שראינו בטלוויזיה. בעבר היו הרבה ארגונים שהיו מעדכנים אותנו, אבל באותו יום לא היה כלום, שום עדכונים. אז כמה שעות ממש לא פשוטות, כל הזמן ירי, כל הזמן בממ"ד, אין שירותים, אין אוכל. היינו ככה כל השבת." (הנהגה יישובית)

אופיר ליבשטיין – הבשורה: ראש מועצת שער הנגב, חבר קיבוץ כפר עזה, היה חבר כיתת הכוננות בקיבוצו. מייד עם התחלת האירוע הספיק להורות למנכ"ל המועצה להודיע שהאירוע בבדיקה ולהקפיץ את כל כיתות הכוננות ולאחר מכן יצא מביתו להגן על קיבוצו. אופיר ליבשטיין נהרג סמוך לביתו והיה החלל הראשון במלחמה שמותו דווח באמצעי התקשורת. מותו של אופיר הכה בתדהמה ובצער גדול את עובדי ותושבי המועצה. אובדנו של אופיר ליבשטיין הוא תמה מרכזית בסיפורם של עובדי המועצה.

"זה נוכח בכל מקום, בכל מצב. אין יום שעובר בלי שכל ההנהלה של המועצה שואלת את עצמה פנימה 'איפה אופיר' או כמה הוא חסר. אין יום. אני אדבר בשם עצמי, שאני שואל את עצמי לפחות פעם אחת, שאני אומר כמה הוא חסר, או איך היה עוזר לי עכשיו להחליף איתו מילה... מאוד מאוד נוכח, מאוד מאוד הכל מושפע. את הכל מנסים לעשות ברוח שלו. [...] אין יום שהוא לא חסר. הנוכחות שלו מאוד מאוד מורגשת, מאוד מאוד נמצאת. (אנחה) ממש

הרגשנו... זה בעיקר בממשקים... אופיר הכיר דברים לפרטים, והוא לא היה עושה הנחות... עשינו לפני שנתיים מחקר של חוסן קהילתי. אחד המדדים שם בסיפור של המנהיגות זה שהיה לנו בעצם ממי אתה מקבל את ההוראות ומה רמת האמון שלך במנהיגות. זה היה במנהיגות של המדינה איזה 12 אחוזים, אני יודע, איזה משהו מגוון לחלוטין. במנהיגות היישובית זה היה 82 אחוזים, 85 אחוזים, משהו כזה. במנהיגות המועצתית היה 92 אחוזים, 93 אחוזים. הוא באמת היה מישור שהיו הולכים אחריו ואם הוא היה חתום על משהו, אנשים הבינו שכנראה נשקלו השיקולים ונגמר הזה... וגם אם אני לא ממש מבין את זה אני... היה אמון שזה כנראה מה שצריך לעשות."

ישיבת הערכת מצב ראשונה של חמ"ל המועצה: מייד עם פרוץ ההתקפה נקבעה ישיבת חירום ראשונה של חמ"ל המועצה אליה זומנו בעלי התפקידים הבכירים לשעה 9:00 בבוקר. סביב השעה שמונה כבר התבהרה ההבנה שמדובר באירוע דרמטי ושמחבלים רבים נכנסו לגבולות המדינה. עם תחילת הישיבה התקשרה מנכ"לית המועצה הקודמת למנכ"ל המועצה ליאור ניסקי ובישרה את הבשורה המרה על מותו של ראש המועצה. ליאור דחה את הישיבה בעשרים דקות ובזמן הזה התנהל הליך פורמלי באמצעות היועצת המשפטית של המועצה למינוי ראש מועצה זמני. לתפקיד מונה סגן ראש המועצה, יוסי קרן, חבר קיבוץ ברור חיל. עם כינוס ישיבת החירום עדכן מנכ"ל המועצה את העובדים בדבר נפילתו של ראש המועצה ומינוי ממלא מקומו, לאחר מכן ההודעה הופצה בציבור.

בעלי תפקידים במועצה: במהלך השבת הסתתרו בממ"דים בבתיהם רבים מעובדי המועצה ובעלי התפקידים ביישובים. חלקם קיבלו קריאות עזרה ישירות מתושבים, אך לרוב נותרו חסרי אונים.

"חלקם באמת בתפקיד שלהם ניהלו את כל הדבר הזה מתחת לשמיכה בתוך הממ"ד בשקט כדי ש... כשהם שומעים קולות בערבית מחוץ לממ"ד. כמובן ששום מודל לא הכין אותם לזה, לזה שאין חמ"ל ואין זה... וכן הם קמב"צו את כל האירוע."

עם התחלת האזעקות עומר צדיקביץ, מנהל המחשוב של המועצה מכפר עזה, יצא מביתו כדי להפעיל את מערכת החירום ונורה למוות ליד רכבו. עו"ס חופית איטח'צלקישוילי מכפר עזה הספיקה להעביר את האחראיות לניהול צוותי צח"י לנדב פרץ, מנהל מרכז החוסן. החוויה הכללית היא של הלם וניסיון להבין את המצב כדי לתפקד בו:

"הלם מוחלט, כמובן. מבינים שאנחנו... לא יודע מה אנחנו מבינים, אבל אנחנו בסרט אחר... כל היום ניסינו להבין את התמונה".

הקמת חמ"ל זמני ברוחמה: במהלך שעות הבוקר פתח מנכ"ל המועצה, ליאור ניסקי, בקיבוצו רוחמה את החמ"ל של המועצה. ראשית בחדר מנהל המשק

ואחר כך במועדון החברים. למרות הדרכים המסוכנות, הצליחו להגיע אל החמ"ל במהלך היממה הראשונה מ"מ ראש המועצה החדש, מנהלת המתנ"ס, מנהלת אגף אסטרטגיה, מנהל מתחם ההידורותרפי ומנהל מרכז חוסן. בשעות הראשונות לאירוע נעשה ניסיון לאמוד את היקף הפגיעה בעובדי המועצה ובתושבים כולם. החל תהליך של איסוף צוותי עבודה והנעתם לתפקוד כזרוע המבצעת עבור התושבים: "מתחילים לאסוף מידע וטלפונים מהיישובים ועל הפצוע שיש בינינו, על חדירה בכפר עזה, די חסרי אונים". במקביל מעבירים למאות הפניות שמגיעות את המסר שכוחות הצלה בדרך. בחוויית אינ'אונים והלם העובדים מרגישים ש"מפה מנסים לתפקד מאפס, אפילו ממינוס".

פועלים לבד, ללא כוחות ביטחון ומדינה: מוטיב ההפתעה והפשטה חסרת התקדים הותירה את המערכות האמנות על הביטחון ועל הפעלת נוהלי החירום הממלכתיים בשיתוק, בבלבול ובחוסר אונים. כך במהלך היממה הזו, עד שהגיעו כוחות הביטחון לחלק מהיישובים ועד שהושגה שליטה ראשונית על האזור, פעלו אנשי המועצה והתושבים ביישובים באופן עצמאי תוך סיכון חייהם. בשעות האלה, לצד קריאות אינטנסיביות לסיוע של כוחות הביטחון והרפואה, הגנו ככל יכולתן כיתות הכוננות על היישובים. בחלק מהיישובים התנהלו קרבות קשים שגבו מחירים בנפש. במקביל צוותי צח"י החלו להתארגן להפעלת נוהלי חירום כמו איתור אתר פינוי, מתן הנחיות ומידע לתושבים וטיפול באירועים פרטניים. בחלק מהזמן היו נפילות חשמל ממושכות והתושבים, כמו הנהגת המועצה, איבדו את היכולת לתקשר, מה שטשטש את הבנת התמונה הכללית ואת היכולת לספק עזרה ממוקדת. נראה גם שכשנוצר קשר עם כוחות הביטחון, במספר מקרים הוא היה לא מותאם למצב והותיר את אנשי המועצה והיישובים בהבנה שעליהם לתפוס שליטה בניהול האירוע כלפי התושבים שבגזרה שלהם. למשל עצירת אוטובוס בדרך לפינוי באילת והפנייתו צפונה:

"בבוקר הודענו על הרצח של ראש המועצה. התחלנו לנסות לתפקד. היו יישובים שאיבדנו איתם קשר. בעיקר קיבלנו בקשות מתושבים שנבוא להציל אותם. היה גם חוסר תקשורת מהצבא. מפה מנסים לתפקד מאפס, אפילו ממינוס. היה גם שינוי בפרוטוקול. הפינוי הפך להיות בניהול של הצבא ולא שלנו. עד לנקודה מסוימת. סביבות שלוש בבוקר התחלנו לקבל טלפונים מהצבא לגבי תושבים שנפנה אותם. הם הביאו תושבים לבסיסים ואז התקשרו אלינו לקחת אותם." (עובד מועצה)

ומהצד של הנהגות היישובים הדברים נשמעים כסיפורים משלימים:

"ואז ב'12 בלילה קיבלתי טלפון מקצינה שאמרת את יו"ר צחי, יש לכם רבע שעה להתפנות, יש אוטובוסים מוכנים, שיגיעו עוד 15 דקות. עכשיו להבין, זה מאות אנשים, כולם בממ"דים, אין טלפונים, מי ישמע? ... וכל פעם אני מעלה אנשים על האוטובוסים ומורידה, כל הזמן ירי, פיצוצים, ויש אנשים שלא דוברי עברית, קשישים, נכים... בסוף בסביבות ארבע וחצי בבוקר, התחלנו לצאת אחרי יממה על הרגליים... והכל גופות בדרך. המשפחות השכיבו את הילדים

על הרצפה כדי שלא יראו... ואני קולטת שנשארו אנשים שלא קיבלו את ההודעה, אנשים סיעודיים שמשפחות לא הלכו לעזור להם. בסוף הצלחתי למצוא מתנדבים שיגיעו לשם ויוציאו אותם." (הנהגה יישובית)

פינוי מהיר של תושבים: על אף התרגול המוקדם של נוהלי החירום והניסיון באירועי פינוי בסבבים קודמים, הפעם הפינוי היה מהיר, תחת אש ובהיקף גדול מאוד, תוך שצה"ל מפנה על דעת עצמו יישובים ללא תקשורת ברורה עם המועצה. כפי שתיאר אחד העובדים: "ברגע האמת שום דבר לא עבד, שום דבר לא עבד, גם הפתרונות לבתי מלון לא באו ממערכת מובנת מהמדינה, כמו שהייתה אלא מקשרי עבר, מאלתורים, מקשרים אישיים...". חלק מהאנשים פנו אחרי אירועים טראומטיים, תוך שחוו אבדות וחטיפות של בני משפחה וחברי קהילה ואחרי שעות רבות של הסתתרות בממ"דים. עקב הפינוי המקביל של יישובים מרשויות אחרות נוצר עומס ולחץ על אתרי פינוי והתיאומים לכך לא נוהלו כפי שתוכנן מראש. המצב הזה יצר בחלק מאתרי הפינוי ביזור לא מותאם לטווח הארוך. נוסף לכך חלק מהפינוי נעשה עצמאית על ידי תושבים שהגיעו לקרובי משפחה וחברים ביישובים שונים, ובהמשך רק חלקם הצטרפו לקהילותיהם.

בשמונה באוקטובר בצוהריים הוציא מ"מ ראש המועצה הנכנס יוסי קרן לכל תושבי המועצה הודעה עם מידע על המצב וקריאה לסולידריות וחוסן:

"במהלך הלילה החל פינוי צבאי של חלק מהיישובים וזאת בהתאם להערכות מצב ושיקולים מבצעיים של מערכת הביטחון. כרגע הפינוי מנוהל על ידי הצבא ובפיקוח המועצה. למרות הקשיים הגדולים במרחב – הן בתקשורת והן בהתניידות – צוותי המועצה עושים ככל שביכולתם כדי לנסות ולסייע לתושבים שנשארו בתוך היישובים ולהרחיב את הפינוי ליישובים נוספים."

באופן מיידי מרבית תושבי המועצה מפונים לבתי מלון או יישובים קולטים, חלקם כבר עם היסטוריה של פינוי קודם. כך, משמר העמק שמתורגלים באירוח נחל עוז, מכינים עבורם במהירות את הקרקע לקליטתם: "במשמר העמק כבר חיכתה להם קבלת פנים טובה עם ציוד... הם התארגנו שם בכל מהלך השבת וממש היה שם צוות רחב שחיכה להם ועזר להם למצוא מקום להניח את הראש".

2] 9 באוקטובר – נובמבר 2023: בין הישרדות ותגובה ראשונית לבין תכנון

מספר	שם	קטגוריה	הערות
1	אריה	קטגוריה	✓
2	אריה	קטגוריה	✓
3	אריה	קטגוריה	✓
4	אריה	קטגוריה	✓
5	אריה	קטגוריה	✓
6	אריה	קטגוריה	✓
7	אריה	קטגוריה	✓
8	אריה	קטגוריה	✓
9	אריה	קטגוריה	✓
10	אריה	קטגוריה	✓

חטופים ונעדרים: הימים הראשונים של המלחמה אופיינו בחוסר ודאות טראגית. העובדים מתארים את הימים האלה במילים דרמטיות, המומות וכואבות. נוסף להלם ולאובדן, עקבותיהם של חלק מהאנשים אבדו ולקח לעיתים ימים עד שהתקבל מידע ודאי האם הם הרוגים, פצועים, חטופים או עדיין מנותקי קשר. בשל כך הוקם מייך במועצה צוות חטופים ונעדרים שפעל לאיסוף הנתונים ולקשר עם המשפחות דרך המחלקה לשירותים חברתיים שהצמידה מלווים לכל משפחה שיש בה נעדר. מיישובי

המועצה נחטפו 23 תושבים שרובם חזרו בעסקת החטופים הראשונה לאחר כחודשיים. שבעה מהם טרם הושבו ארצה גם בעת כתיבת מסמך זה. באותם ימים ראשונים המשפחות שניצלו התמודדו עם טראומת המלחמה ועם חוויית הפינוי וקיבלו את הבשורות המרות או את המידע על החטיפות באתר הפינוי. בקהילות המועצה החיים הקהילתיים הם שיתופיים ושזורים זה בזה, לכן כל בשורה הכתה את הקהילה היישובית והאזורית כולה בזעזוע ובצער כבד.

"ברגע שהבנו כמה הוא [סיפור החטופים] משמעותי, אני חושב שהוא קרה בצורה יותר ממוסדת וזה הסיפור של להיות עם המשפחות של החטופים. לא רק ברמה של 'אנחנו מחבקים אתכם' אלא ממש בצורה אקטיבית. ממימון הסעות לעצרות ועד לפגישות איתן ומימון של שני אנשים במועצה שזה מה שהם עושים."

אובדנים ולוויות: עם היוודע היקף האובדן העצום במועצה, הוקם צוות הלוויות והחלה התארגנות מתוך המועצה לסיוע בארגון הלוויות. בין החללים היו גם עובדי מועצה וקרובי משפחה של עובדים. מחיר ההתקפה של חמאס התגלה מיום ליום באופן מצמרר, הצוות נאלץ לארגן 84 לוויות. לשם כך נוצר במהירות בתוך המועצה מסד נתונים בנושא, הופעל ניהול בשורה מרה ונעשה דיאלוג עם המשפחות באשר לאפשרויות הקבורה שהתאפשרו. כיוון שיישובי המועצה באותם ימים היו אזור צבאי סגור, הושגה הסכמה (בסיוע התנועה הקיבוצית) עם משרד הדתות לקבורה זמנית ביישובים אחרים. כל תהליך הלוויה וארגון השבעה באתר הפינוי נעשה באמצעות הצוותים היישוביים וקיבל סיוע לוגיסטי ותמיכתי מהמועצה בשער הנגב ומהרשויות בהן נערכו הלוויות. במקביל החל טיפול מטעם המחלקה לשירותים חברתיים במשפחות הפגועות, שכללו בין השאר 28 יתומים (מהורה אחד לפחות).

תפעול החמ"ל המועצתי הזמני בקיבוץ רוחמה: במהלך הימים הראשונים התבסס החמ"ל עם ציוד מותאם ככל האפשר ובעובדי מועצה ובמתנדבים שתפעלו את מערך החירום המועצתי. באשר להפעלת מערכות המידע, ניתן סיוע מעיריית באר שבע שאפשר לתפעל מחדש את המערכות הממוחשבות. החמ"ל הזמני פעל במשך חמישה שבועות, בסדירות של ישיבות חמ"ל מידי בוקר וערב ולאחר מכן חזר לפעול ממקומו המקורי בבניין המועצה.

התארגנות מחודשת של כוח האדם במועצה: בימים הראשונים התברר שהמועצה איבדה שמונה מעובדיה ושיש עובדים שאיבדו ממשפחתם ומקהילתם. רוב עובדי המועצה חזרו מייד לתפקד ומאז פועלים בעצימות גבוהה ומתוך התמודדות עם אתגרים מקצועיים חדשים. חלק מהעובדים החלו לתפקד עוד מתוך הממ"דים בעת שהסתתרו ממחבלים או מייד לאחר יציאתם ממנו - "איכשהו אספתי את עצמי לעבוד". בשבועות הראשונים לקחו על עצמם העובדים תפקידים לפי הצרכים שעלו ונסכו למעגל המועצתי מתנדבים שהגיעו לסייע (חלקם עובדים קודמים או תושבי המועצה). בתקופה הזו נקלטו מייד עובדים חדשים, בעיקר עבור הפעלת מרכזי החוסן ומוסדות החינוך במרכזי המפונים. בשבועות הראשונים למלחמה הגיעו עובדי המועצה ללוויות, לשבועות וליוו חברים בין אם מהיותם תושבי המועצה או מתוך תפקידם. לצד התפקוד האינטנסיבי עובדים ומתנדבים נאלצו להתמודד בוזמנית עם פינוי משפחתם, אובדן ועומס העבודה.

ניהול פנים־ארגוני וסדירות בעת חירום: הופעלו נוהלי חירום לגבי ישיבות חמ"ל המועצה שהתקיימו פעמיים או שלוש פעמים ביום. הנהלים עסקו בין היתר באיסוף רציף של נתונים, ניתוח המצב ומתן מענה. המועצה אימצה נהלים ודרכי עבודה מותאמות למצב, כפי שמגדירה עובדת: "בנינו נהלים שמועצה מקומית לא חשבה שהיא תבנה...." החל מהשבוע השלישי לערך המועצה כבר פעלה על פי תוכנית הממוקדת בעבודת שיקום תחת הכותרת "משואה לתקומה". במקביל החלה התארגנות בתוך כל מחלקות המועצה למתן מענה מקצועי מותאם. למשל, בתחום הטיפול, אגף הרווחה פעל בשיטתיות בטיפול המעגל הראשון של הנפגעים, בהקמת מרכזי חוסן באתרי הפינוי ובטיפול במערך הקהילתי. מערכת החינוך הפעילה מוסדות חינוך באתרי הפינוי.

ארגון אתרי הפינוי: מונו מנהלים מטעם המועצה לאתרי פינוי ואורגנו שירותים מועצתיים בתחומים שונים כגון מערך פסיכו־סוציאלי. המערך מיפה נתונים ושימש ככתובת עבור גורמים שרוצים לסייע ולהסתייע – מיפוי, ארגון וסינון מתנדבים, בקרה והדרכה, מיצוי זכויות, תיאום מול משרדי ממשלה וגורמים נוספים ועוד. באמצעות המודל שנבנה עם קרן שח"ף, שמטרתו חיזוק הרשות המקומית ובניית חוסן קהילתי, גויסו משאבים מהם ומשותפים נוספים לרבות המועצה. המשאבים נועדו למימון שכר לשלושה חודשים עבור יו"ר צח"י, תפקיד במטה חירום יישובי ומנהל חינוך יישובי, מה שביסס מבנה קהילתי מוביל. בפועל באתרי הפינוי לרוב היה תפקוד אינטנסיבי, קבוע ורב השפעה של צוותי צח"י ו/או גורמים אחרים מהנהגות היישוביות, שמכירים היטב את חבריהם ולקחו על עצמם אחריות בהקמה ובתפעול

סביבת חיים חדשה לקהילתם. בשלב הזה נראה שכל יישוב יצר לעצמו את דרכי ההתמודדות שהצליחו ברמות שונות של שיתוף פעולה עם המועצה, כפי שמתארת נציגה מאחד היישובים:

"אני חייבת להגיד שחוויית תקופות יותר טובות בקשר עם המועצה, אני מבינה שהיה שם כאוס, במיוחד אחרי שראש המועצה נרצח... אני לא באה בטענות. אבל בהתחלה הרגשתי מאוד לבד. כן פניתי, וכן קיבלנו עזרה, אבל זה לא היה כמו שזה היה צריך להיות. ואני באמת אומרת את זה בכאב לב, כי אני מניחה שזה היה ככה לכולם. אבל היה לנו את עיריית [רשות מארחת], וראש העיר ממש בא אלינו בשבוע הראשון ואמר לנו שאנחנו חברי [שם העיר]."

ניהול ידע ומערכת לניהול קהילות: אחת המשימות הראשונות שהחלו בה בחמ"ל הזמני הייתה לאסוף מידע ואחר כך לקדד אותו, לנטרו ולהצליבו עם נתונים נוספים לקבלת מידע עדכני על מצב התושבים (המידע נאסף על בסיס תאים משפחתיים). כל מנהל תחום נדרש לאסוף מידע משלו (למשל בחינוך נאסף מידע על פיזור תלמידים לפי שנתונים, ברווחה נאסף מידע על אתרי פינוי של מקבלי שירות ועל דרכי סיוע). מלבד המידע הטכני נעשו תהליכים של איסוף צרכים לצורך גיבוש מענים מיידיים.

עזרה חלקית ממוסדות המדינה: אם כי הייתה שונות בדרך בה נציגי משרדי הממשלה הגיבו הרי שלרוב כניסת משרדי הממשלה לאירוע נחוותה באופן איטי, הדרגתי ולא מותאם. חוויה זו הצטרפה לבדידות של גורמי ההנהגה המקומיים, העצימה את חוויית ההפקרה ושברית האמון במוסדות בכלל וגרמה לכעס. כפי שמשתר עובד מועצה בכיר: "תחילה גם לא הייתה כיפת ברזל. ממשלת ישראל עד יום רביעי אף אחד לא התקשר. היינו לבד לגמרי". בתקופה הראשונה למלחמה נזקקו התושבים למענים רבים מאוד, חלקם בסיסיים ביותר. בתוך כך גם עובדי המועצה נדרשו לספק תשובות ברמת מדיניות, תקצוב ותכלול, ועל כן היו תלויים בתשובות מטעם משרדי הממשלה. מרבית משרדי הממשלה הופיעו באתרי הפינוי רק לאחר מספר ימים ולרוב, לפי דיווח העובדים, באופן לא מותאם למציאות שנוצרה. מבין הגופים הממשלתיים שצויין כי תמכו ושיתפו פעולה היו משרד הרווחה והביטחון החברתי, משרד הדתות ומנהלת תקומה. ההבנה שנוצרה לאורך זמן הייתה שרוב משרדי הממשלה אינם מצליחים לספק מענים רלוונטיים, גמישים ומהירים לצרכים, ולעיתים אף מהווים חזית התמודדות נוספת עבור עובדי המועצה.

עזרה חיצונית – ניהול קשר עם חברה אזרחית: הראשונים להתייצב לצד עובדי המועצה ותושביה היו ארגונים אזרחיים ואזרחים פרטיים שהגיעו למלונות וסיפקו במהירות וביעילות עזרה מסוגים שונים (ציוד בסיסי כמו פיגמנט ומברשות שיניים, עזרה נפשית, תרומות ציוד, פעילויות הפוגה, סיוע לוגיסטי ועוד). החברה האזרחית, תנועות ההתיישבות, קרנות, קיבוצים אחרים ורשויות מקומיות שכנות לשער הנגב ורשויות שקלטו מפונים, נמצאו כיעילים מבחינת העזרה שסיפקו. לדוגמה נעשו תהליכים בתיאום עם צורכי המועצה ומתוך תפיסה ארוכת טווח כגון התוכנית

שהוזכרה לעיל לחיזוק המבנה הקהילתי באמצעות הקואליציה שיזמה קרן שח"ף. עם זאת, בצד היעילות, התעורר לא פעם גם קושי בממשקים שיצר לעיתים מתחים.

הקמת אתרי פינוי וניהול קשר עם תושבים בתפוזות: מהיום הראשון למלחמה החל לפעול מערך פינוי לאתרי הארחה בארץ (ראו נספח 1 לפיזור היישובים באתרים וחזרה). שני קיבוצים נקלטו בקיבוצים מארחים עימם נרכש כבר ניסיון פינוי בסבבים קודמים: משמר העמק שקלט את נחל עוז ושפיים שקלט את כפר עזה. יישובים אחרים פוזרו בבתי מלון והארחה ברחבי הארץ. חלקם באופן מרוכז ואחרים מבוזרים יותר (לרוב באופן אקראי). משפחות שהתפנו באופן עצמאי המשיכו במתכונת הזו או חברו עם הזמן ליישובים שלהם באתרי הפינוי. ניהול הקשר של המועצה עם היישובים במשך כל חודשי הלחימה, עד לכתיבת שורות אלה, נעשה בעיקר דרך הנהגות היישובים, כאשר עובדי המועצה מחלקים את זמנם בין אתרי הפינוי ובניין המועצה. בכל אתר פינוי נעשתה התארגנות קהילתית שהובלה על ידי ההנהגה היישובית, שכללה גם את צוות צח"י ואת צוות מח"י (מנהלת חוץ יישובית, שאמונה על הקשר עם הנהלת המלון, האירוח וההפגה).

"ככל שהמערכה התארכה יותר ויותר, אנשים הבינו שהפתרון הזמני הופך לקבוע. אז לא תמיד הפתרון הזמני הלם את הצורך ארוך הטווח. בחודש חודשיים הראשונים אנשים התמקדו בקורת גג ובצורך של זה. ככל שהתקדמה המערכה, הצרכים בתוך התרבות, התמיכה הרפואית, בכל תחומי החברה והקהילה, הלכו ועלו, ואז היה צריך למצוא כמה שיותר פתרונות. בחודש הראשון לא היה שיח על גן ומעונות. ואז השיח עבר לשיח של מחייה. לאט לאט הבינו שצריך לייצר מרחב של חיים בתוך מבנה". (עובדת מועצה)

מבחינת המועצה התפיסה המובילה היא שגם המשפחות שפוננו עצמאית וגם משפחות שיצרו יחדיו מקבצי אוכלוסייה קטנים ביישובים שונים הם תושבים הזכאים לטיפול המועצה. כל הקהילות באתרי הפינוי התמודדו עם פירוק של המבנה הקהילתי ולעיתים גם עם ערעור החזון, האתוס והביטחון בהנהגה. לצד עבודה מאומצת ביצירת אורחות חיים ותשתיות, הרי שתסמיני הטראומה הקולקטיבית, הן סביב ההישרדות והאובדן והן בשל התארכות המלחמה, אי־החזרת כל החטופים וסוגיית השיבה ליישוב – העצימו את הקושי.

מטה היישובים: גוף זמני שהוקם בתוך המועצה לצורך ייעול הקשר בין המועצה לבין הנהגות היישובים המפוזרות ברחבי הארץ. מטה היישובים סייע הן בחשיבה אסטרטגית יחד עם בעלי התפקידים במועצה והן בכינון דרכי הדברות בין המועצה ליישובים. בראש המטה הופקדו שני עובדים ותיקים שמילאו תפקידים מפתח במועצה בעבר והתנדבו לסייע במועצה מהיום הראשון למלחמה. כתגובה להשלכות המלחמה גופים רבים הציעו סיוע ישירות ליישובים ורק חלקם עשו זאת בתיאום עם המועצה. תפקיד המטה בהקשר זה נועד גם לזהות את החפיפות, לתכלל את הצרכים המתעוררים לעומת המשאבים הניתנים מתוך עבודה עם הנהלות היישובים, לדייק

את מקומות הסיוע מטעם המועצה וגורמים אחרים, לתמוך ולחבר בין כורמים יישוביים ואזוריים ולרכז מידע רלוונטי.

"בנינו בהדרגה את המערכת שהיא מערכת שגם פותחת את הערוצים. אנחנו גם מתבוננים כל הזמן, ואומרים צריך ככה וככה, פורום מנהלים, רפרנטים, דברים מהסוג הזה. מה שאנחנו מזהים, אנחנו מגבשים מענים ומקדמים אותם. אנחנו גם כל הזמן בודקים את ערוצי ההדברות, פגישות עם הציבור, פגישות עם ההנהלות, בפניות מהציבור – מפנים אותם למישהו ורואים שזה קורה"

הנהגות היישובים: בכל יישוב התהווה סיפור הנהגה שונה. בחלקם הוחלפה ההנהגה, בין אם באופן מתוכנן מראש ובין אם עקב נסיבות המלחמה. בחלקם צוותי צח"י מילאו לאורך זמן תפקיד מרכזי ונוצרו תפקידים בתוך היישוב על ידי חברים שלקחו אחריות על טיפול בנושאים שונים. גם הקשר בין ההנהגות למועצה קיבל צביון אחר בכל יישוב, ונחוות כמקדם או מאתגר הן על ידי המועצה והן על ידי ההנהגות. התיאור הבא מתמצת את משמעות המכש של המשבר המנהיגותי ביישובים עם המשבר הקהילתי:

"היה כאן אירוע מאוד מאוד משמעותי בכאב. זאת אומרת, המנגנונים התפרקו. המון מנהיגי קהילה או שעזבו, חוו טראומה, או שחלקם ממש נהרגו, נרצחו, או שבני זוג נהרגו או נחטפו ואז אנשים ממש עזבו ביום. אז בהרבה קיבוצים לא היו המנגנונים הרגילים להחזיק את האירוע הזה. אז זה היה ממד אחד. ממד שני זה שהרבה קהילות התפזרו. פתאום נוצרו קהילות היברידיות. ממד שלישי זה שהקהילות עברו למקום אחר וכל הנושא הזה של Place attachment של מקום, משהו שהוא בסיס רגשי, שאתה חוזר הביתה, אז בעצם לא היה 'הביתה'. אנשים חיו במלונות, מקומות זמניים... הקהילות שהתפזרו, כל זה בעצם תפס את הישות שנקראת 'קהילה' ממש עם אתגר קהילתי שלא היינו רגילים אליו. גם אם היה איזה מבצע, אז התפננו לכמה ימים, אבל תמיד חזרנו. היה איזשהו מנגנון שארגן את זה. פה... כל המנגנון... קראתי לזה ה'אימא והאבא' - הם לא היו. זאת אומרת כל המנגנון התפרק. אנשים ניסו לאסוף את עצמם ברמה האישית, ולהתבונן על הקהילה והיה מאוד מאוד קשה בשלבים הראשונים. נוצרו הרבה מתחים בתוך הקהילות, כמו אנשים שהחליטו לא לגור עם הקהילה בדיר הזמני ולגור באופן עצמאי".

המשברים הקהילתיים האלה הציבו בפני הנהגות היישובים והמועצה דילמות ואתגרים מורכבים. כחודש לאחר פרוץ המלחמה כבר העמידה המועצה לרשות היישובים, באמצעות תמיכה של הפילנתרופיה, תקציבים לייצוב ההנהגות וחיצוק התשתיות הקהילתיות. גישה זו, לפיה המועצה מתקצבת כוח אדם ותשתיות קהילתיות עבור היישובים בצורה גמישה ועל פי תוכנית שנבנתה על ידי היישובים, מותירה את הבעלות על חלוקת התקציב הפנימית לכל יישוב. התוכנית נוצרה כדי לחזק הן את הרשות המקומית, הן את ההון החברתי שמנהיג את היישוב והן את האמון בין הרשות לקהילות.

מנהלת תקומה: בהחלטת ממשלה ארצית נוסדה עוד בחודש הראשון למלחמה מנהלת תקומה שאמונה על שיקום חבל עוטף עזה במועצות האזוריות ובשדרות. מנהלת תקומה פועלת לתכנון אסטרטגי וביצוע תוכניות שיקום בתחומי חיים רבים, כמו גם מתן מענים בטווח קצר ובינוני (כמו למשל נקודות ההתמקמות של הקהילות), וזאת מתוך קשר עם הנהגות היישובים ונציגי הרשויות. מידת העזרה שכל יישוב מקבל ממנהלת תקומה מחושבת על פי קריטריונים הקשורים בעיקר למרחק מהגבול ומידת הפגיעה ביישוב. על אף שבמועצה יש תמימות דעים כי כל היישובים נפגעו וזכאים לסיוע, הרי שבפועל אומדן הנזק הוא שונה וכך גם היקף הסיוע וסוג הסיוע הניתן מהרשויות. לצורך ניהול הקשר עם מנהלת תקומה מונה רפרנט בכל יישוב שאמון על הקשר בין מנהלת תקומה ליישוב. במקביל מונתה במועצה אחראית לניהול הקשר בין מנהלת תקומה לרפרנט ביישוב. השלכות העבודה של מנהלת תקומה עלו בסיפורים שונים של עובדים, אשר הצביעו על תהליך מורכב של ביסוס הקשר בין מנהלת תקומה לשטח. במיוחד הורגש בשלבים הראשונים שנעשה תיאום מצומצם עם המועצה והיישובים.



3) נובמבר 2023 והלאה – שגרת החירום

"יש לנו שלושה סוגים: שני יישובים שנפגעו מאוד מאוד מאוד קשה, עם אבדנים מאוד גדולים, שזה נחל עוז וכפר עזה, והם באמת מצד מנהלת תקומה מגיע להם בית ביניים. יש לנו חמישה יישובים שהם גם 0-4 אבל הם לא נפגעו באותה פגיעה, שזה ניר עם, אור הנר, מפלסים, גבים וארז, שזה קטגוריה שנייה. הם קרובים אבל נפגעו בצורה ממש משמעותית. ויש עוד מושב שהוא מ' 4-7 שהוא גם מושב בין הרבה קיבוצים, והוא גם בין 4-7 אז יש לו קצת פחות זכויות אבל מצד שני הוא נפגע המון, אז איתנו יש לנו איזושהי התבוננות מיוחדת. ויש קטגוריה שלישית של שלושה יישובים שהם 7-12 שהם כביכול גם לא היה מגיע להם פינוי והם גם פחות נפגעו וחלקם אפילו לא התפנו, שזה ברור חיל, דורות, רוחמה. דורות כן התפנו וחזרו, אבל אלו שלושה יישובים שעכשיו קולטים אחרים". [הערת הכותבת: מלבד רוחמה, שנערכת לקליטת כפר עזה, היישובים העורפיים לא קלטו קהילות אלא משפחות ותושבים שפנו אליהם].

תרשים מספר 1: אפיקי קשר עם הנהגות ותושבים

 קשר ישיר	 קשר עקיף	 מנגנונים מועצתיים
בעלי תפקידים במועצה מטה מול מטה פורום מנהלי קהילות ישיבות ראשי צח"י וסגניהם דברור מלווה קהילתי לכל יישוב שיתוף ציבור	תקומה רשויות מארחות סיוע אזרחי ופילנתרופי ליישובים	ישיבות חפ"ק מטה יישובים ניהול מידע שוטף פורום קהילות הדרכת מלווים קהילתיים פורומים וועדות בתוך מחלקות המועצה מינוי תפקיד לניהול קשר עם תקומה

סדירות ארגונית במועצה: בחודשים הראשונים מפרוץ המלחמה התבססו במועצה מספר ערוצי קשר עם התושבים שנועדו ללמוד את הצרכים המתהווים כל העת, לעקוב אחר החלטות ולתאם, לשפר ולדייק את השירותים הניתנים.

חלק מהערוצים ישירים וכוללים למשל את הקשר של התושבים וההנהגות עם בעלי התפקידים במועצה – הן עם המנהלים והן עם עובדי המחלקות והשירותים הניתנים ישירות לתושבים במועצה ובאתרי הפינוי. ערוצים ישירים נוספים כוללים למשל את הישיבות הקבועות של מטה המועצה יחד עם הנהגת היישוב, פורומים רוחביים מקצועיים (כמו מנהלי יישובים, תרבות, תעסוקה, רכזי תקומה), דברור השירותים הקיימים ודברור נושא החטופים, מליאת המועצה, הכנסת מלווה קהילתי לכל יישוב לביצוע עבודה קהילתית (לרוב יועצים ארגוניים או עובדים סוציאליים קהילתיים בהכשרתם) ותהליכי שיתוף ציבור מסוגים שונים.

נוסף לכך מתנהל גם קשר עקיף ברובו, בו עובדי המועצה מספרים כי הם מעורבים באופן פחות שיטתי וסדור, כמו בקשר הישיר של מנהלת תקומה מול הנהגות היישובים, בקשר בין היישובים והרשויות המארחות את היישובים המפונים וכן במהלכים שנעשים בין יישובים לבין גורמים אזרחיים ופילנתרופים שמסייעים להם.

לאורך הזמן התבססו בתוך המועצה דרכי עבודה לניהול הקשר עם ההנהגות והתושבים, כמו ישיבות להערכת מצב שהפכו לשבועיות ואפשרו החלפת מידע ותיאום. הוקם "שולחן קהילה" שכלל את המנכ"ל, מטה היישובים, מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים, מנהלת המתנס ורכזת המלווים הקהילתיים, אשר מידי שבוע נפגשו ודנו במצבם של כל היישובים. דרכי עבודה נוספות כללו את התנהלות מטה היישובים שהוקם זמנית כדי לנהל קשר זה, פורום סדיר ופעיל של יו"ר צח", תשתיות ארגון מידע על התושבים המפונים והנשארים, מינוי בעלת תפקיד לתיאום המהלכים עם מנהלת תקומה, הדרכות קבועות למלווים הקהילתיים ועוד. ברקע לכל אלה נמצאת כמובן כל עבודת המועצה, הכוללת קשר עם משרדי ממשלה, וגורמים רבים אחרים שמשפיעים על חיי התושבים.

הקמת בתי ספר: חינוך הילדים הוא משתנה מכריע בשיקום הקהילות ובהחלטות משפחות לגבי השיבה ליישוב. זמן קצר לאחר פינוי התושבים נערכה המועצה להקמת בתי ספר באתרי הפינוי, בסיוע רשויות מארחות. במקביל, הופעל בית ספר עורפי במועצה עבור ילדי התושבים שחזרו לאחר תקופת פינוי קצרה. נעשה תהליך מעמיק ושיטתי במחלקת החינוך להתמודדות מותאמת למצב ולהיערכות קדימה. מחלקת החינוך קלטה עובדים והכינה תוכניות לימוד מותאמות, שגם מתייחסות להיבטים של הקושי והחוסן. עם הזמן משפחות רבות העדיפו לסיים את שנת הלימודים באתרי הפינוי, החלטה שגם עוגנה בהחלטת ממשלה בסוגיית תקציבי הפינוי למשפחות. עם זאת סיום שנת הלימודים לא חפף לסיום המלחמה ולהחזרת תחושת הביטחון, וכפר זה עורר מתח ביישובים שהשליך על תהליך החזרה של משפחות.

מעני חוסן: היקף הפגיעה בבריאות הנפשית של תושבי המועצה גדול עשרות מונים נוכח האירועים הקשים מהשבעה באוקטובר. אנשים רבים שלא נזקקו למעני חוסן חשו כי נזקקים לסיוע נפשי. באתרי הפינוי הוקמו מרכזי חוסן זמניים המושתתים ברובם על עובדים מקצועיים מהסביבה הגאוגרפית הקולטת, או על מטפלים שעובדים באופן מקוון. לצד מערך מענים פרטניים, נעשו פעילויות חוסן בזירות נוספות, כמו הצעת מעני תמיכה לעובדי המועצה, מענים קבוצתיים לפי אוכלוסיות שונות במגוון שיטות ופעולות קהילתיות, חינוכיות ותרבותיות המשלבות היבטים מחזקי חוסן. מערך החוסן הוא רב ממדי ופועל להנגשת הנושא לתושבים:

..." בטח בשלושת החודשים הראשונים יצאה הודעה פעם ביום מהמועצה לתושבים להנכיח את כל מה שרלוונטי שם, כולל הפעילויות של המרכז 'חוסן' ושל האגף [אגף לשירותים חברתיים], עם מספרי הטלפון וכל מה שצריך. זה פעם אחת. פעם שנייה זה במסרים פסיכוכינוניים של דברים שאפשר לעשות, במענים מסוימים שניתנים בקהילה. זה להחזיק את זה כל הזמן שזה קורה ולתת לתושבים, גם אלה שלא משתמשים בשירותים שלנו, לראות שהשירותים האלה קיימים. ובעיקר בעיקר, אני חושב, הקשר הישיר עם בעלי התפקידים".

שיתוף הציבור: התנהל תהליך מקצועי של שיתוף הציבור באמצעות חברה חיצונית המתמחה בכך, בסוגיית החזרה ליישובים ובעתיד המועצה. התהליך הזה היה חלק ממהלך כולל של כתיבת תוכנית אסטרטגית למועצה. התהליך התנהל בשלושה מעגלים: מעגל המועצה, מעגל הנהגות היישובים ומעגל התושבים. כל המידע שנאגם הוגש למנהלת תקומה ולאישור מליאת המועצה. התהליך הצביע על ארבעה צירי פיתוח לתוכנית האסטרטגית: תושב, יישוב, מועצה ואזור. מהתהליך נולדה תוכנית אסטרטגית המבוססת על חמישה עוגני משיכה: שירותים חברתיים וקהילתיים, חינוך, החקלאות, חינוך עוטף, כלכלה מקומית ותיירות תוכן ייחודית.

בנוסף נעשו תהליכי שיתוף רבים פנים־יישוביים סביב החלטות שונות שעמדו על הפרק:

"יש יישובים שעשו תהליכים מאוד משמעותיים... זה היה בהמון המון רבדים. זה היה בערבים לכל הקהילה בשולחנות עגולים, זה היה בהקמת צוות של בינוי קהילה של הרבה הרבה תושבים מכל התתי־קהילות וכן הלאה. ואחר כך, הצוות הזה בדרך כלל עשה שיחות רבים לכל הקהילה, גם למי שנמצא במלון, וגם למי שלא. זה כלל שיחות זום גם עם מי שלא היה. לאן רוצים ללכת למשל. שיחות אישיות, ממש משפחה משפחה לקבל החלטות, מה הם היו רוצים, איך הם רוצים... מתוך זה, להוציא תובנות, עקרונות, הסכמות. קראנו לזה בניית הסכמות כמה שיותר רחבה. או הצגנו את זה, "מה התנאים שיעזרו לכם לחזור?" לא האם חוזרים, כאילו הייתה איזושהי הצבת דגל, אבל ממקום שאנחנו רוצים להשתקם, אנחנו רוצים לחזור... היו יישובים שעשו ממש ימים שלמים מהבוקר עד הערב, קראו לזה "יום אסטרטגיה" שבו

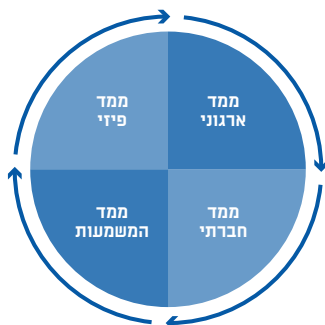
ישבו יום שלם והתבוננו על איך הם רוצים, מה הם רוצים, על זה... וסביב כל נושא הייתה התבוננות, מה אנחנו רוצים, איך אנחנו רוצים שהוא יראה ביום הבא. איך אנחנו חוזרים, באיזה תנאים אנחנו חוזרים. אז היו המון תהליכים. תהליך שבתחילת הדרך על מה שלומך? איפה אתה מונח? איך עברת את האירועים? ואחר כך היו את התהליכים של החזרה – איך חוזרים? באיזה תנאים חוזרים? עכשיו יש יותר תהליכים של איך בונים את הקהילה מחדש".

אל מול התהליכים האלה לא ניתן להתעלם מהחוויית של חלק מהנהגות ושל חלק מהתושבים כי הם לא נראים ומובנים מספיק וכי אינם מקבלים תשובות לחוסר הוודאות בהם חיים. מבין חברי ההנהגות היו כאלה שסיפוריהם חשפו תחושות מרמור, כעס ואכזבה, במיוחד לגבי מצבים בהם התבקשו לתת תשובות לחברים והרגישו כי אינם מקבלים מידע, הבנה או פתרונות יצירתיים מהמועצה. כך למשל מתארת חברת הנהגה יישובית את תחושתה כ"תושב קטן" שאינה נראית מספיק על ידי המועצה:

"זה לא שאין לגמרי עם מי לדבר. בהתחלה לא היה. עכשיו יש... הם כן מנסים לעזור לי, אבל אני לא מרגישה שהם מספיק באירוע הזה. ההרגשה שלי שהם לא מספיק משוכנעים בבקשות שלנו... אני רוצה שיתאמו לכל קיבוץ מה שהם צריכים. אנחנו התושב הקטן, אנחנו לא יכולים לעשות כלום מול הממשלה. המועצה אולי כן. אני כן אגיד שאני מאוד מעריכה את האנשים... אבל מרגישה שהם לא איתנו. אני אומרת שאם היו רואים אותנו, אז דברים היו קורים". (הנהגה יישובית)

(4) מאי 2023 והלאה: היערכות לטווח ארוך

חזרה חלקית ליישובים: שאלת החזרה ליישובים העסיקה את המועצה והיישובים מלכתחילה, אך עקב המיקומים השונים של הקיבוצים והשוני בממדי הכגיעה והסיכון הביטחוני בכל קיבוץ, וכן עקב תהליכים פנים-יישוביים – תהליך החזרה בכל יישוב הוא ייחודי מבחינת אחוז החוזרים, גילאים ותקופת החזרה. בעוד שיש יישובים במועצה שפנו לטווח זמן קצר מאוד וחזרו מייד, יש אחרים שאופן חזרתם אינו מוסכם גם בעת כתיבת שורות אלה. השונות בין היישובים העמידה בפני המועצה צורך לתת בוז'מנית מגוון מענים, שחלקם גם היו זמניים. יחד עם זאת חשוב לציין כי יש קיבוצים שבתוכם לא נוצרו הסכמות בין החברים והחווייה הקהילתית היא של שבר, קונפליקט וכעס, שגם מופנה אל המועצה. כך מתארת אחת מהמנהלות: "זה מפרק אותנו שאנחנו צריכים להתמודד לבד, ואם הקהילה תתפרק, אנשים לא יחזרו". (הנהגה יישובית).



"יש לנו ארבעה תחומי ידע שבהם התמודדנו. תחום אחד שהוא המרחב הפיזי – מקומות שפתאום הפכו טראומטיים, איך חוזרים למרחב ממקום אחר, איך מחזירים את האנשים הביתה עם תחושת ביטחון. היה את הממד הארגוני, מנהלי קהילה שגייסנו מחדש, מנגנונים, צח"י - מה תפקידו החדש? הממד החברתי – קהילה היברידית, פיצול בין קהילות, כעס בתוך הקהילה, תתיקהילות שנוצרו וכו'. תחושת הפרט מול הקהילה, המון משפחות עם כאב, איך הקהילה נותנת להם מענה. חוץ מהמערכות החיצוניות, לקהילה יש כוח מרפא, איפה היא בכל זה. והממד הרביעי הוא הממד של זהות ונרטיב – היה כאן משבר ערכים, כאילו, מה שהתנפץ לנו, רצינו משהו מסוים, זה לא עבד. ובכלל, בניית סיפור חדש, סיפור של תקומה, סיפור של שיקום, סיפור של איך הופכים את האירוע הזה למשהו מצמיח".

מועצה שכולה: ניכר כי היעדרו של אופיר ליבשטיין, ראש המועצה, ממשיך להיות מורגש גם חודשים לאחר שנהרג, וככלל החוויה המורכבת של השכול נוכחת ומאיבה. עובדים חשים כי איבדו את ההנהגה המקצועית והאזורית שלהם, וגם את האמון בהנהגה המדינית, וכך גם תושבים רבים עימם הם נפגשים.

המועצה כגורם נוסף באקוֹסיסטם היישובי: ליישובים יש גורמים שונים שנותנים להם מענים פרטניים וקהילתיים. לעיתים גורמים אלה עובדים בשיתוף עם המועצה או מטעמה ויתכנו מצבים בהם התושבים אינם מודעים לחלקה של המועצה. הכתובת הראשונה של התושבים, בפרט ביישובים קיבוציים, היא לרוב הנהגת הקיבוץ באמצעות בעלי התפקידים בו. מסביבם יש גורמים נוספים, חלקם ייחודיים לתקופת המלחמה. למשל מטה משפחות החטופים ומנהלת החטופים, מנהלת תקומה, התנועה הקיבוצית, מתנדבים, עמותות ועוד.

"יש מתח מאוד חזק בין שער הנגב לבין מנהלת תקומה מי מחליט ומי מקדם. האם מנהלת תקומה יכולה לפעול לא דרך המועצה, אלא לפעול ישירות מול היישוב? יש לנו למשל אירוע קשה מאוד של הבטחה של מנהלת תקומה ליישוב לתת לו יישוב זמני והמועצה לא הייתה שותפה לדבר הזה וזה הסתבך והמועצה סופגת את הכעסים. השאלה של ההיררכיה היא נוכחת, חלק מזה זה להתחיל במודעות. אחת הבעיות בשער הנגב היא שיש ציפייה לא ריאלית שכולם יעבדו תחתיה או בתיאום או בכפיפות אליה וזה לא ריאלי. לא משרדי הממשלה ולא התנועה הקיבוצית ולא הגורמים הפרטיים שהפכו למאוד פופולריים בתקופה הזו. המועצה מבחינתם היא ישות אחת מיני רבות... אגב, גם כששואלים את היישובים, לא בטוח שהם מציירים את המועצה כגורם ההיררכיה... תמיד שואלים ביישוב באיזה נקודת זמן, בטח בנקודת הבלבול ההיא שהייתה, לא בטוח שהיו מציירים את המועצה כהאבא והאימא".

חלק 2:

עקרונות פעולה בעבודתם של עובדי המועצה בעת מלחמה

2.א. מבוא: "להמציא את המועצה מחדש"

המאורעות הקשים הותירו בליבם של חלק מהעובדים תחושה של גדיעת המועצה הקודמת ושל בנייה מחודשת שלה. נפילתו של ראש המועצה מייד עם פרוץ המלחמה נשאה עימה נרטיב מרכזי של אובדן האדם והמנהל שהיה, ותחושה שהיעדרו מצריך אתחול מחדש של המועצה. מנכ"ל המועצה מתאר זאת במילים חדות כשבישר לצוות העובדים בבוקר השבעה באוקטובר את הבשורה המרה:

"אנו מתחילים לתכנן את ההודעה ואני מבין שהכל הלך, אין כלום, אין מועצה. סוף העולם! זו התחושה. מצד שני, אני מבין שאני צריך לייצר מועצה מחדש".

ובהמשך הוא מתאר:

"אנחנו די הקמנו את המועצה מחדש עד ה־18 בנובמבר, בחמשת השבועות הראשונים ממש רכשנו ציוד, מחיצות, לא היה טעם להגיע לאזור פה, בהתחלה גם לא הייתה כיפת ברזל. ממשלת ישראל עד יום רביעי אף אחד לא התקשר היינו לבד לגמרי... המצאנו מחדש את המועצה, הבנו שאנו בפיזור לא נורמלי, ואנו עם שמינית מכוח האדם. יש הרבה צרכים, הרפת צריכה סולר ותיקונים... אבל גם להתחיל מענים בנקודות הפינני. הקמנו עם קרן שח"ף את מטה השיקום ואת מטה היישובים שיהיה מכוון למאמצי השיקום... היו פונקציות שלא היו איתנו יותר והיה צריך פונקציות חדשות כמו צוות לוויית".

גם עוצמת הפגיעה בחלק מיישובי המועצה ובמדינה בכלל, ההלם שהכה בעובדים והחווייה שמה שתוכנן מראש כמעט ואינו רלוונטי, חיזקו את ההבנה שיש צורך לבנות מחדש את תפקידי המועצה. חוסר היכולת לעבוד במבנה הפיזי של המועצה, וניהולה במשך השבועות הראשונים מהחמ"ל הזמני שהוקם ברוחמה, חיזקו גם הם את חווית הקטיעה, הריסוק וההמצאה מחדש.

נראה כי נרטיב "ההמצאה־מחדש" התחדד עם הזמן לנרטיב של התחדשות, צמיחה ושיפור. אחד העובדים מחדד זאת: "אנחנו לא רוצים לחזור לשישה באוקטובר, אנחנו רוצים שהקהילות שלנו שחוזרות – שכל דבר יהיה יותר טוב, יותר מזמין, יותר מחבק. יותר". יחד עם זה יש תחושה מקרב העובדים שהמאמצים עוד לא

עומדים בציפיות: "ככל שאנחנו מתקדמים, הפיגומים של פעם לא מספיקים. אנחנו צריכים לבנות מחדש את השגרה, ופה המנגנונים של פעם לא מתאימים לעכשיו. אז עכשיו המשימה שלנו היא לבנות שגרה פועלת". (עובדת מועצה)

סיפור שיקום המועצה והתחושה שבונים אותה מחדש ניכרת עדיין בחוויית העובדים גם למעלה מחצי שנה מפרוץ המלחמה. חלק מהעובדים מתארים חוסר יציבות, בדידות, ערוצי תקשורת לא מספיק יעילים ואף היעדר סנכרון בין מחלקות ובהתאם גם בין המועצה ליישובים. אחד העובדים מסביר זאת: "אין מטה מועצה שנכגש באופן סדיר. הרבה פגישות שהיו ביומן התבטלו". נוכח ריבוי הצרכים המשתנים מהשטח מחד וההתארגנות המחודשת בתוך המועצה מאידך, נוצר פער שנחוות הן על ידי עובדים והן על ידי הנהגות היישובים ותושביהם באשר לציפייה כי מענים יסופקו ביעילות ובמהירות. עקרונות הפעולה שיתוארו בהמשך גם יעמדו על מתח זה



2.ב. ממדי הפעולה בעבודת עובדי המועצה

כחלק מהצורך ב"המצאה־מחדש" אכן הומצאו במהירות מענים פרטניים ומערכתיים, התרחב מערך כוח האדם של עובדים ומתנדבים, לרבות מינוי מידי של מ"מ ראש המועצה. הוקמו ועדות וגופים חדשים ונעשה ניסיון מתמשך למתן מענים מותאמים לפרט ולמשפחה, חלקם מענים חדשים לצורכי השעה. אחד העובדים הבכירים מדגים את ההבנה כי יש לתת מענים שייתנו תחושת בית בבית המלון, ומציין כי זה מסוג המענים שעד כה המועצה לא נדרשה לתת:

"התחלנו כמו פירמידת מאסלו מול היישובים – ביגוד, כסף שיהיה לנו גיפט כארדים, משקפיים, תרופות, החברה האזרחית הגיעה ועשינו את זה בגדול. קבענו שיהיה לכל משפחה ארון כלי ניקוי, קומקום, רכשנו מאות ארונות, מייבשים, מקררים, רכשנו מאות מקררים. כלי ניקוי לא תכננו, אבל אמרו: אם נשפך לי אוכל שאני לא אהיה צריך לקרוא לקבלה. מצעים – רוצים מצעים מותאמים שירגישו בבית, הבנו כמה זה משמעותי לחוסן".

יחד עם זה חשוב לציין כי למרות נרטיב ה"המצאה־מחדש" שסייע להבין כי נוכח עוצמת האירוע מדובר ב"סיפור" אחר עבור העובדים, הרי שהרבה ממה שהיה בעבר היווה עמוד שדרה מרכזי בעבודת העובדים. כך לגבי דפוסי עבודה, מערכות קשרים בין העובדים, יחסים שטופחו עם השנים עם אנשי היישובים, תוכניות שעבדו היטב ושיטות עבודה. כמאמר המשפט הידוע: "מה שעובד בשגרה – עובד בחירום", הרי שבסופו של דבר ההתנהלות בחירום נבנתה גם על תהליכי הכנה לחירום שפעלו ועל שגרת עבודה ומערכת יחסים מבוססת בשלטון הדירובדי של המועצה. נראה כי עוצמת הטראומה המוכרת כגודעת רצפים (רצפי זמן, קוגניציה, פעולה, רגשות ועוד) ומחוללת תחושת אין־אונים שאין במה להיאחז – היא חלק מהצורך להתרומם דרך המצאה מחדש של הקיים, כמו גם תחושה של חיבור הרצפים שנקטעו.

התרשים הבא מתאר את ממדי העבודה המערכתית והרב־מקצועית שאפיינה את עבודת המועצה בתהליך השיקום הפנימי שלה ובעבודתה עם היישובים והמערכות הנוספות. נראה כי המעבר של עובדי המועצה מהגדה של הפגיעה, הקטיעה וההישרדות אל עבר הגדה של ההתאוששות והצמיחה, כרוך בעבודה אינטנסיבית ולא לינארית על הממדים המצוינים בתרשים. "המצאת המועצה מחדש" היא תהליך שמבקש את האנרגיות שלו, לצד עבודה אינטנסיבית על מתן מענים. ההבנה הדואלית בהתמודדות עם טראומה, כי במקביל לתהליכי האבל והצער מתרחשת גם צמיחה ובנייה, רלוונטית גם בעבודה ארגונית. מורכבות זו מופיעה בסיפורי העובדים ומצד חלק מההנהגות.



לצד תהליך ההתאוששות והצמיחה במועצה ניהלו הנהגות היישובים את הקשר עם העובדים בעוצמות ובדרכים שונות. בחלק מהקיבוצים התהוותה הבנה שעליהם לפעול עצמאית כדי לשרוד את מאורעות ההלם ואת ההתארגנות הכרוכה בשגרת החירום. הנהגות הקיבוצים חשו את המשבר במועצה ופירשו לעצמן כיצד נכון לנהוג, כפי שמסביר אחד ממנהלי הקיבוצים:

"אני מתווכח הרבה עם המועצה, כי אני רואה שהם מנסים להיות האבא הגדול שרוצה לעזור לי בכל מיני דברים, ואני לא מ... אני רואה שהם גם עכשיו צריכים עזרה, הם גם בבעיה. יש כאן דילמה, כמה אני הופך להיות עצמאי, כמו נער שרואה שההורים שלו עוברים בעיות, אז אני בהרבה מובנים ראיתי שההורים שלי לא מצליחים אז עשיתי לבד... ככה התנהלתי במלחמה. הבעיה היא שזה לא נגמר... צריך לזכור גם שראש המועצה נרצח בשבעה באוקטובר. הם לא התאוששו. הקיבוץ התאושש יותר מאשר המועצה". (הנהגה יישובית)

ג.2. מרחבי הפעולה בעבודת עובדי המועצה: "לרוקן את הים עם כפית"

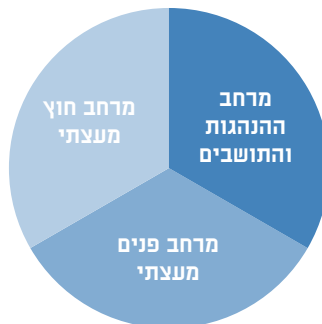
הביטוי "לרוקן את הים עם כפית" מבטא תהליך סייזיפי, קשה ומפרך, שנחוזה כמעט כבלתי אפשרי. כמות המשימות עצומה, מטביעה ואין סופית. ואכן עקרונות הפעולה שיפורטו מלמדים על כובד ועומס המשימה שעמדה בפני עובדי המועצה.

מיכוי העקרונות מלמד על שלושה מרחבי פעולה שמספרים את הסיכור המקצועי של עובדי המועצה (ראו פירוט בטבלה ובהמשך הפרק):

1. מרחב היישוב – הכולל עבודה מודעת־טראומה ומוכוונת התארגנות לתחזוק שגרת חירום עם הנהגות היישובים והתושבים (א-ג בטבלה).
2. מרחב פנים־מועצתי – הכולל את העבודה המכוונת לעובדי המועצה.
3. מרחב חוץ־מועצתי – הכולל עבודה עם מערכת השלטון המרכזי, חברה אזרחית, פילנתרופיה מהארץ ומהעולם וכו'.

כל אחד מהמרחבים הללו מסועף בתוכו בגיוון רב; התושבים מגיעים מיישובים שלכל אחד מהם סיפור התמודדות אישי וקהילתי אחר, ובגורמים החיצוניים יש ארגונים עם השפעות ואג'נדות שונות, כמו משרדי ממשלה, קרנות מחו"ל או עמותות מקצועיות. בין הזירות קיימת גם חפיפה והשפעה רבה, במיוחד בין הנהגות היישובים והתושבים. המורכבות הזו משפיעה על קהל הקצה של המועצה שהוא התושב ביישוב. עם זאת, בגין מבנה השלטון הדו־רובדי, לרוב התושבים אינם מודעים לסוגיות העקיפות והמרוכבות האלה המשפיעות על ניהול חייהם ביישוב, או במקרה הזה – באתר הפינוי.

תרשים מס' 4: מרחבי הפעולה של עובדי המועצה



טבלה: עקרונות פעולה לפי מרחבי פעולה

1. פעולות כלפי הנהגות היישובים והתושבים		2. פעולות פנים מועצתיות	3. פעולות חוץ מועצתיות
א. פעולות מכוונות הקשר של טראומה וחוסן	ב. פעולות רב־מערכתיות באחריות מועצתית	ג. פעולות מכוונות יישוב	
עבודה לפי עקרונות מקצועיים, ומתוך הקשר של טראומה	חשיבה אסטרטגית תוך יצירת סדיריות וחתיירה למתן ודאות	פינוי כקהילה	"לקחת את המושכות" על האירוע
פעולות לחיזוק מנגנונים המעצימים חוסן אישי וקהילתי	ניהול מועצתי של מוקדי הפינוי	סיוע במימוש ההחלטות האוטונומיות של היישובים ושל התושבים	בניית שיתופי פעולה לטובת המועצה עם משרדי הממשלה
מכוונות לתמיכה בקבוצות ייחודיות	בין אחריות על כל רמות ההתערבות לבין "לא לדרוך על הרגליים של אף אחד"	להיות נוכחים פיזית	תיאום שיתופי פעולה עם רשויות, ארגונים ופילנתרופיה
שיתוף הציבור בתהליכי תכנון	הכלת תגובות התושבים, היעדר שיפוטיות ולקיחת אחריות		הכרה בדרך של "ניסוי וטעיה", שחרור שליטה והנחת כוונות טובות
להיות סוכני תקווה	ביסוס תשתית ארגונית לתפעול הקהילה בחירום		סולידריות מרחבית
	המשך היערכות לחירום ודאגה לביטחון פיזי ביישובים		

להלן פירוט עקרונות הפעולה לפי מרחבי הפעולה

1) פעולות כלפי הנהגות היישובים והתושבים

1. א. פעולות מכוונות הקָשֶׁר של טראומה ופיתוח החוסן

עבודה לפי עקרונות מקצועיים, ומתוך הקָשֶׁר של טראומה: ימי המלחמה העצימו את המקצועיות של כלל העובדים שחתרו ליישם במומחיות את עבודתם בהקשרי החירום. בנוסף להמצאת מענים חדשים, נדרשו העובדים גם לתפעל את עבודתם השגרתית, כמו ענייני רווחה שטופלו קודם לכן או ענייני אחזקה ותשתיות. מסיפורי העובדים ניכרת התבססות על גישות מקצועיות ושימוש בכלים מקצועיים מעולמות התוכן הנדרשים, זאת תוך התייחסות להקשרי החירום ולהבנה של השלכות הטראומה. למשל הנגשת שירותי חוסן מידיים לתושבים לשם מניעת פוסט טראומה, הקמת רשת מערכות חינוכיות עם מענים מותאמים לילדים ולנוער בהקשרי טיפול בטראומה וצמיחה ממנה או עיבוי פעילויות תרבות במוקדי הפינוי כאמצעי לחיזוק חוסן קהילתי. לדוגמה, בהקשר של החינוך, מספר מנהל אגף החינוך על תהליך אסטרטגי של תכנון מחדש של האגף המבטא ראייה חינוכית הוליסטית ורב־ממדית בעלת תוכן רגשי:

"אנו בונים את המבנה המתחדש של אגף החינוך עם תהליכים חינוכיים לימודיים ורגשיים. אנו מנסים לייצר תפיסה חינוכית רחבה שנותנת מענים שלא היו בעבר... לראות כל ילד... ולחזק את המערך החברתי היישובי. ראייה של 360 של הילד מהבוקר עד הבוקר".

ככלל, נראה כי קיים במועצה תכנון המבוסס מודעות לטראומה, כפי שמסבירה זאת עובדת:

"אנחנו תמיד מנסים שכל דבר יהיה גשר לדבר הבא. שום פעילות אינה מנותקת מהקשר ואינה עומדת לבדה. אם אנשים באו לריטריט, אז אנחנו רוצים שהצעד הבא יהיה ללכת לטיפול בחוסן, ללכת למסגרות שונות שיסייעו להם למצוא משמעות ולחזור לשגרה, ללימודים, לעבודה וכו".

פעולות לחיזוק מגננונים המעצימים חוסן אישי וקהילתי: המבנה הקהילתי־ארגוני ואורחות החיים הטבעיים במרבית יישובי המועצה מזמנים באופן אורגני חיבורים קהילתיים וחוויות קהילתיות שהינם מאבני היסוד של חוסן קהילתי. עם זאת התברר כי עוצמת הפגיעה בקהילות מחייבת מתן מענים חדשים מתוך המועצה שמתייחסים לשבר שחוות קהילות המועצה. לפיכך מפרוץ המלחמה נעשות פעולות מגוונות לחיזוק החוסן הקהילתי באמצעות סיוע לעיגון וארגון המבנה הקהילתי שהשתנה בעקבות מספר סיבות כמו פינוי היישוב, קהילות שמשפחותיהן מפוזרות, חזרה חלקית של היישוב ומעברים בתקופת הפינוי. הפעולות לחיזוק החוסן הקהילתי

כללו בין היתר איזו מחודש של תפקידים קהילתיים, הקמה של צוותים קהילתיים חדשים ושל מנהלת המשותפת ליישוב קולט ונקלט ועוד.

בהקשר זה מדגישים ביישובים כי לתחושתם לקח במועצה זמן ליצור דפוסי עבודה ומענים שמותאמים לכל יישוב. הדרך בה כל יישוב עבר את שבעה באוקטובר ומאפייני תקופת הפינוי, היסטוריית הקשרים מול המועצה, מידת המרחק מגדר הגבול, מאפייני הנהגת היישוב ועוד מהווים משתנים המכתיבים יחס שונה בין היישובים, והם מצפים כי יבינו זאת. כך מסביר מנהל קהילה:

"לקח זמן לעשות הפרדה בין הקיבוצים. בהתחלה עלינו לשיחות זום ודיברו איתנו על דברים שהם רק עורפיים, וירדתי, כי היכולת שלנו להקשיב לדברים שלא קשורים אלינו מאוד נמוכה". (הנהגה יישובית)

קיימת גם חשיבה על ממד הקהילתיות הכולל היבטים רגשיים של שייכות, מחויבות, מעורבות ומשמעות לחיים המשותפים. לאורך חודשי הלחימה מציעה המועצה פעולות קהילתיות (חינוכיות, טיפוליות, פנאי) שמייצרות את ה'יחד' ושנותנות מענים להתמודדות עם השבר האיש והקהילתי, תומכת בהתארגנויות קיימות ומסייעת בחיזוק מנגנונים קהילתיים (תמיכה בבעלי תפקידים, שיתוף ציבור, ייעוץ ותיווך ועוד) שעוזרים להנהגת היישוב לפעול. בקרב העובדים שוררת ההבנה כי יש להעצים מנגנונים טבעיים בלתי פורמליים כמו למשל חיזוק ערבות הדדית המתבטאת בכך שבאירועי תרבות נסמכים ככל האפשר על כוחות פנימיים כגון ארגון אירועים על ידי עשייה ותוצרת מקומית. גם ההבנה כי חשוב להיות אקטיבים ושכלל פעילות יש גרעין ריפוי המייצר את הצעד הבא. לדוגמה מי שמגיע לפעילות יחזק קשרים בין-אישיים שימשיכו מעבר למכש, או יחוזה ערך תרפויטי מעצם ההשתתפות או ישמע על עוד הזדמנויות למענים נוספים.

יצירת שגרה משמעותית שיש בה אלמנטים ישירים או עקיפים של פיתוח חוסן אישי כמו הפגת מתחים, עיבוד, הנאה, יצירה ומפגש, היו חלק מהיצע השירותים של המועצה. הרצינות מאחורי היצע חלופות להשתתפות במרחבים הציבוריים נבע מהקושי שעלה מהתושבים להיות לאורך זמן בזהות דומיננטית של 'שורד' או 'עקור'. מכאן החשיבות של חוויות זהויות נוספות, חיוביות ומשקמות. מסבירה זאת עובדת שעוסקת בכך:

"הבנו שדבר אחד שאנחנו יכולים לעשות זה ליצור מערכת שגם תיתן מה לעשות עם הזמן, אבל גם תמלא מרכיב זהותי שהם זקוקים לו. זה יכול להיות גם משהו מפעם, למשל פעם הייתי כדורגלן, ועכשיו אני שוב משחק כדורגל אז העולם לא נגמר. וגם אני אישה בת 60 שאף פעם לא ניגנה מוזיקה, ועכשיו אני לומדת נגן על גיטרה אז העולם לא נגמר. אז פרסנו מגוון עצום של תחומים של פעילויות שאנשים יכולים להירשם אליהם. והדבר הזה, לא הבנו כמה אנחנו עונים על צורך משמעותי. בשגרה יש לנו 1,200 אנשים רשומים לחוגים ופעילויות. בשיא של ההפעלה, בינואר-פברואר היו לנו משהו כמו

3,500 משתתפים, מגיל רך עד ותיקים. והצוות שלנו הסתובב בין האתרים, ועשה המון עבודה של חיזור ונוכחות. לנסוע עוד פעם ועוד פעם (שם יישוב) ולשבת בחדר האוכל שם שוב ושוב ולשאול מה אני יכול לעשות עבורכם. היו יישובים והיו יישובים, יש שלקחו מייד ויש שלקחו יותר זמן... המערך הזה אחר כך גם שאנשים התחילו לחזור ליישובים, אז הצלחנו לייצר שזה יהיה מערך שיחכה לאנשים כשהם יחזרו, וללוות ולסייע ולתמוך באנשים במצב שהוא שוב מאוד קשה, בגני ילדים ובתי ספר שחוזרים. זו תוכנית שחרגה הרבה מאוד מגבולות של מה שיש לנו בראש כשאנחנו שומעים על חוגים. זה מאוד חזק אצלי את התחושה שהצלחנו לזקק מהמהות של העשייה שלנו מלפני כן לעזור לאנשים לייצר תחושה של זהות וחיבורים קהילתיים."

מכוונות לתמיכה בקבוצות ייחודיות: המשבר הקולקטיבי הממושך הוליד מצבים חדשים להתמודדות עבור קבוצות שאותרו כבעלות סיכון גבוה לפגיעה מהשלכות המלחמה. כמו למשל בני נוער בחלק מהיישובים שמסופקת עבורם תמיכה ייחודית באמצעות מדריכי נוער העובדים בעקרונות עבודה המותאמים למצב. או קבוצת הגיל של הצעירים (גילי 18 ומעלה) שיש בה ביישובים מסוימים אבדות רבות ולכן יצרו עבורם מענים נוספים של חוסן באמצעות מפגשים ייחודיים להם. כך למשל מוסבר המערך שהוקם לבני הנוער בחלק מהקיבוצים:

"קיבלנו עלינו להיות הרבה יותר משמעותיים בהחזקת הנוער. אז יצאנו למסע של גיוס מדריכים. לייצר מערך של מדריך פנימייה גם באתרי הפינוי ואז גם בחזרה. מדריך שרואה שהילד קם, והולך לאוטובוס בבוקר ללכת לבית ספר, ואם צריך הולך איתו לבית הספר, יושב מחוץ לכיתה, עוזר בשיעורי בית. והעיקר נוכח. הסיפור של להיות נוכח זה ראינו שהוא מאוד מאוד חשוב. היה ברור לנו שאם אנחנו רוצים שהדבר הזה יעבוד אז אנחנו גם צריכים להיות נוכחים למדריכים. אנחנו שמים אותם במצבים מאוד מורכבים, בני נוער בטרומה, משפחות בטרומה, קהילות שחוו טלטלה וחילופי תפקידים. אז אנחנו צריכים להחזיק אותם. אז יצרנו מערך תמיכה מאוד אינטנסיבי של המדריכים האלו של עובדים סוציאליים שיהיו איתם, איפה שהם לא נמצאים."

שיתוף הציבור בתהליכי תכנון: כבר בשבועות הראשונים למלחמה, בפרט בקרב היישובים המפונים, החלו תהליכי שיתוף הציבור. התהליכים האלה נעשו ברובם באמצעות הנהגות היישובים ותוך תמיכה מקצועית של מלווי הקהילות שפועלים מתוך המועצה (במימון המדינה) או של גורמים מקצועיים אחרים, לא דווקא מתוך קשר למועצה. התהליכים שיקפו לעיתים דרגות שיתוף נמוכות כמו מתן מידע בלבד או הידברות לצורך הבנת מצב הקהילה. לעיתים השיתוף הצליח גם לייצר השפעה על החלטות.

היות שתושבי המועצה ברובם מגיעים מקהילות דמוקרטיות המושתתות על מנגנונים של דיאלוג ישיר או ייצוגי, הפעלת מהלכי שיתוף הציבור הייתה טבעית ומתבקשת. עם זאת נשמעו גם קולות מהתושבים שביקרו את עיתוי השיתוף עוד בשלב הכואב

של חווית המהלומה ומתוך תחושה כי אינם בשלים לקבל החלטות עתידיות. מהלכי שיתוף נוספים נעשו גם מטעם המועצה לשם הבנת מגמות והעלאת מעורבות ציבורית בהחלטות. האתגר של מהלכי שיתוף הציבור, במיוחד בקהילות המפונות, הוא אתגר ההתמודדות עם הביזור של היישוב והגעה לכלל החברים, כמו גם תוכן התהליכים שנגע בתכנים רגישים ובהחלטות מהותיות ליישוב. נוכח התערבות גורמים חיצוניים ליישוב (כמו משרדי ממשלה ומנהלת תקומה) בהחלטות אזוריות וגם יישוביות, תהליכים אלה הפכו למשמעותיים במיוחד.

חלק מהמנהלים במועצה שיתפו כי גישתם, הן כלפי העובדים שלהם והן כלפי התושבים, הייתה ברור ישיר של צרכיהם. מאחורי אמירה זו עומדת ההנחה כי הם אינם יודעים בוודאות מה הצרכים העכשוויים, מבינים שיש מנעד צרכים וכי הם נכונים לפעול בהתאם לתשובה שתתקבל. כפי שאומר אחד העובדים: "בחודשים הראשונים פשוט לשאול 'מה צריך?'. כי זה מה שאני עשיתי. מה צריך? הייתי שם בשבילם". או עובדת אחרת שמספרת כי השתדלה לשאול: "מה אני יכולה לעשות עבורכם?" וזאת תוך הגעה פיזית לאתרים בהם נמצאים האנשים.

להיות סוכני תקווה: חלק מהעובדים ממצבים את השליחות שיש בידם מתוקף תפקידם בחתירה ליצור עתיד טוב יותר מהמציאות של לפני המלחמה. מתוקף כך הם מחזיקים בזמנית את הכאב לצד התקווה. אחת הדרכים לכך היא לקדם נרטיב חיובי חלופי של אחריות וצמיחה במקום או לצד נרטיבים מעכבים של כעס, קורבנות, ייאוש והאשמה, וגם לצד אמפתיה לעצב וליגון. בנוסף לקדם חשיבה של "לא עוד מאותו דבר" מבחינת מינוף המשבר והתמיכה שהגיעה, עבור טיפול טוב יותר בתושבים. העובדים שיתפו בסיפוריהם על שאיפות ותוכניות שיצאו לדרך בבניית מערכות חדשות או משודרגות, למשל בתחומי החוסן או החינוך.

1.1. פעולות מכוונות אחריות מועצתית עבודה רב-מערכתית

חשיבה אסטרטגית תוך יצירת סדירויות וחתירה למתן ודאות:

"בכל האירוע הזה המצרך הכי מבוקש במירכאות הוא ודאות והמדינה לא הצליחה כמעט בשום שלב לייצר לנו ודאות. המדינה, כולל צה"ל, כולל משרד הביטחון כולל כולם, עד היום לא הצליחו לייצר לנו ודאות. בוודאות אתה נאחז, זה צורך, זה הכרח, זה קיומי, בטח כשאתה כרגע במוד של הישרדות, כי כל תושבי שער הנגב כיום הם במוד של הישרדות".

הטלטלה שהביאה עימה המלחמה, שבירת האמון בכלל המוסדות, טבעה שובר הרצפים של הטראומה, הפינוי הממושך ואי-הוודאות במגוון תחומי חיים, גרמו לעובדים להבין כי עליהם לספק עוגנים ויציבות ככל האפשר. היציבות הזו מתבטאת בראייה לטווח ארוך של תהליכי שיקום המספקים משמעות ואופטימיות. ההתארגנות הזו מתבססת על קביעת סדירויות ארגוניות, כמו ישיבות מטה יישובי מול מטה

המועצה, העמדת מוסדות חינוך, מאמצים לתקשורת דו־כיוונית, זמינות עבור בעלי התפקידים ביישובים, פגישות ישירות עם תושבים וגם ניסיון לחלחל נרטיב של שיקום וצמיחה. השיח בהנהגת המועצה מבטא מסר של שגשוג מתוך חתירה "להיות רלוונטיים ונוכחים, לייצר יציבות, ולהסתכל שני צעדים קדימה" (עובד מועצה). וזאת תוך שקיפות ושיתוף מול היישובים, כפי שמתאר אחד העובדים: "אין יישובים בחושך". נראה שלמרות שלעיתים המעשים נעשים עוד לפני שיש עוגן סופי, כמו חזרה לבניין המועצה כשאינו מרוהט כולו או התנגדות להחלטות ממשלה עוד לפני ביסוס חלופות אחרות.

ניהול מועצתי של מוקדי הפינוי:

"אני לא אשכח את זה, היה בוקר של יום רביעי או חמישי כשבאותו בוקר משרד הרווחה אמר: 'אנחנו מנהלים את מרכזי הפינוי', משרד הבריאות אמר: 'אנחנו מנהלים את מרכזי הפינוי', פיקוד העורף עם כל מיני זה... אמר: 'אנחנו מנהלים את מרכזי הפינוי'. באותו בוקר שלושתם הצהירו בהצהרות לתקשורת וכל מיני כאלה. ואני הושבתי את כולם, ישבו שם מלא ארגונים כשכולם עם הרבה רצון טוב ועם לב ענק, ובעיקר רוצים ל... קיבלו פקודה ללכת למרכזי פינוי ולעשות מה שהם יכולים. וממש התיישבתי שם ואמרתי להם: 'חברים, התושבים האלה הם תושבי 'שער הנגב', היחידים שמנהלים פה את האירוע זה ארגונים ששייכים למועצה אזורית 'שער הנגב'... אם אנחנו לא נהיה רלוונטיים היום אנחנו לא נהיה רלוונטיים ביום שאחרי'. וזה אמרתי אחרי שלושה ימים, אני לא יודע מאיפה זה נפל לי, אבל ממש... ואחרי שאמרתי את זה אמרתי 'אבל אנחנו לא יכולים לעשות את זה לבד. זה גדול עלינו, זה אירוע בהיקפים בלתי נתפסים, אין סיכוי שנצליח לעשות את זה לבד, אבל אנחנו צריכים אתכם איתנו במה שאנחנו צריכים ולא ההפך, כי אחרת אנחנו נאבד שליטה ולא נהיה רלוונטיים'."

אחזקת ניהול אתרי הפינוי בידי המועצה נעשה באמצעות אנשים מטעמה, בין אם הם תושבי המועצה או חיצוניים לה. חלק מהעובדים חוו לעיתים את הצורך לעמוד על כך מול גורמים אחרים. מבחינתם התפיסה המנחה היא: "אנחנו לא יכולים להרשות לעצמנו לא להיות נוכחים בתוך האירוע הזה ואני חושב שעבדנו קשה בזה. זה תפיסה מועצתית. עבדנו בזה מאוד קשה. בחלק מהאתרים הצלחנו יותר. כמובן שיש אתרים שגם הצלחנו כחות. זה בטח לא מושלם אבל כתפיסה זה היה הרצון לעבוד. בחלק מהאתרים לא הבינו אותנו."

אירוע הפינוי לא הותיר זמן להיערכות, לא קרה כמתוכנן בתדריכי הפינוי והתקבע כאירוע ממושך ומורכב יותר מאירועי פינוי אחרים. ביזור הפינוי מצפון עד דרום ושלא באופן מאורגן יצר הרבה מוקדי פינוי, חלקם היו ארעיים וחלקם נמשכים עדיין בעת כתיבת שורות אלה. מצב זה הוליד שותפים רבים מטעם רשויות ויישובים מארחים ומטעם ארגונים, פילנתרופיה, ואנשים פרטיים שהציעו עזרה. יחד עם

ההסתייעות הראשונית הרבה מהגורמים החיצוניים האלה עם הזמן שאפו עובדי המועצה, כל אחד בתחומו, לבסס שותפות נבונה ויעילה מבחינת גבולות אחריות וחלוקת תפקידים. הם העבירו את המסר ששער הנגב מנהלים את יישוביהם, הם מכירים היטב את תושביהם ולכן ככל האפשר הם אלה שיספקו לתושבי המועצה את השירותים המוניציפליים. למשל בהקשר של המענים הפסיכוסוציאליים מתואר מודל שהתהווה בימים הראשונים העומד על ארבע רגליים:

"ולמעשה הרכבנו צוות שיש לו ארבע רגליים, שזה העובדת הסוציאלית, פסיכולוג מהשפ"ח [שירות פסיכולוגי חינוכי] באתרים שהיה, נציג מהיישוב אותה מנהלת רווחה או מי מטעמה, ויו"ר צח"י... ממש בכל מקום התחלנו עם שותפים שעזרו לנו להשתלט על האירוע. אבל גם הם, העבודה איתם הייתה בצורה כזאת שאנחנו מחזיקים את זה".

המינון בין אחריות המועצה ליישובים לבין עצמאותם: תפקידה של רשות מקומית הוא לראות את כלל חיי התושב ולספק לו מענים בכל תחומי חייו. בפרט בעת חירום. תפקידה של הרשות להיות הגורם המתכלל את המענים המגיעים מכיוונים שונים. עצם קיומו של שלטון דורבדי מנכס ליישוב את האוטונומיה לפעול עצמאית, זאת תוך תקשורת ותיאום עם המועצה כגורם רשותי אזורי.

בשבועות הראשונים למלחמה הוקם אד"הוק בתוך המועצה 'מטה היישובים'. תפקידו לתאם ולסייע בקשר המורכב בין היישובים למועצה, קשר שמורכבותו התעצמה עם הימשכות המלחמה. מטה היישובים ומחלקות המועצה חשו באחריות לפעול בכל רמות ההתערבות שיש, כפי שמסביר אחד העובדים:

"[יש] תחושת אחריות כלפי כל הרמות – היחיד, הקהילה, הקבוצות בתוך הקהילה והקהילה הרחבה. צריך לחשוב כל הזמן במקביל על כל הרמות. אנחנו לא מסוגלים לענות לכל הרמות בו־זמנית, אבל אי אפשר להתכחש לקיומן".

יחד עם תחושת האחריות הכוללת אומרים חלק מהעובדים ואנשי הקהילות כי מקומה של המועצה מבחינת היישובים נתפס כחלקי ולעיתים משני. כך קרה שעובדי המועצה לא יודעו במהלכים יישוביים פנימיים או כאלה שנעשו עם גורמים אחרים. משום כך גם העובדים מבחינתם נזהרים למן ולסנכרן את המעורבות שלהם כדי לא ליצור חוויה שהם "דורכים על הרגליים" של מהלכים יישוביים אוטונומים שמתפתחים עם גורמים אחרים.

הכלת תגובות התושבים, היעדר שיפוטיות ולקיחת אחריות:

"אני כל הזמן בא וטוען שאני בשבעה באוקטובר איבדתי לא רק את החברים שלי אלא גם את היכולת לשיפוטיות. אי אפשר לשפוט! מי שלא חוזר הביתה הוא לא בוגד, מי שנשאר במלון הוא לא פחדן, מי שלא רוצה לחזור לנגב יותר בחיים הוא עדיין חלק מאיתנו, בשר משרינו. אין שיפוטיות!".

רובם ככולם מעובדי המועצה חזרו על העקרון שאימצו, שעבר כמסר כמועצה, כי יש לתת את השירות מתוך אמפתיה לכאב של התושבים ולהכיל את מגוון התגובות, לרבות כעס, אכזבה, האשמה, לצד ניסיונות ענייניים לתת מענים מדויקים יותר. כך אומר אחד העובדים: "היכולת האמפתית שלנו גדלה הרבה מאז שבעה באוקטובר". יחד עם ההכלה, נשמעה גם חויית תסכול מעובדים שחשו שהם אלה ש"סופגים את האש" כיוון שגורמי ממסד אחרים לא מגיעים אל התושבים וכי חלק מפעילותם שקופה, לא נראית או לא מוערכת על ידי התושבים וההנהגות.

ביסוס תשתית ארגונית לתפעול הקהילה בחירום: המחירים שהמלחמה גובה מעצימים את צורכי התושבים ובהתאם את הצורך במתן מענים וזכויות, שחלקם חדשים. עובדי המועצה והעומדים בראשה תיארו מאבקים שונים לעמידה על זכויות התושבים; שינוי סיווג המועצה לדרגה 2 כדי להעלות את שכר העובדים ולהגדיל את מצבת כוח האדם המספק שירותים לתושבים, הגדלת הזכויות לשעות טיפול נפשי, מאבק משותף עם רשויות מקומיות נוספות על הארכת הזכות לפינוי עד יולי כדי לסיים את שנת הלימודים ועוד.

הדוגמה של תמיכת הקרנות הפילנטרופיות להסדרת התשלום לחלק מנושאי התפקידים בקהילות כתגמול בגין עבודתם העצימה, ממחישה את חלקה של המועצה בבסיס תשתית ארגונית לתפעול הקהילה בחירום.

"בהתחלה יו"ר צח"י ממש ניהלו את כל האירוע. ככל שעבר הזמן קרו שני דברים. אחד, שוב פעם, כמועצה, עוד לפני כל משרד הרווחה ופיקוד העורף וכל מיני כאלה, הקצנו לכל יישוב שתי משרות בתשלום. אחד ליו"ר צח"י ואחד למתנדבים שנמצאים בתוך הקהילה שרוצים להעסיק אותם בחוזי משרה מסוימים. הם יכולים להחליט שהוא 20 אחוזי משרה וזה 30 אחוזי משרה וזה 50 אחוזי משרה כי אתה רוצה אותם והיא עכשיו בפועל המנהלת חינוך שלך... זה משרות שהמועצה נתנה לשלושה חודשים, המועצה מימנה את זה לכל היישובים שזה משהו שלא קרה ב... לפחות אני לא יודע, באף מועצה אחרת, וגם לא היה לו גיבוי משום מקום. זה בסוף כסף שהמועצה גייסה ואמרה 'אני צריכה את זה' כי יו"ר צח"י באו ואמרו 'אנחנו עובדים 30 שעות ביום' ואנחנו חשבנו שנכון להעסיק אותם במשרה ונתנו את זה בעצם ליישובים. הדבר השני שעשינו שהוא... שיש עליו ביקורת, שאפשר להתווכח עליו, שימים יגידו מה היה נכון או לא נכון. זה שעבדנו מאוד קשה מול הצבא לגייס אותם למילואים את יו"ר צח"י. וגייסנו אותם, כל מי שהיה בר גיוס".

המשך היערכות לחירום ודאגה לביטחון פיזי ביישובים: צעד מהותי שנקטו במועצה היה בהיערכות עצמאית לדאגה לביטחון של התושבים ללא תלות ראשונית בכוחות חיצוניים. למשל הסדרת אמבולנסים ממוגנים, חיזוק כיתות הכוננות, היערכות פיזית ביישובים, הגדלת משרות חירום וליווי צוותי צח"י. זאת בהמשך להסדרת נוהלי עבודה ותקשורת של הרבש"צים מול גורמים ביטחוניים, ובהמשך לכך שיש יישובים

שבדרכם שלהם מסדירים את הגנת היישוב. נראה כי למרות האירוע המטלטל עדיין החוויה היא כי יודעים לעבוד בחירום עם היישובים:

"יום יום שומעים מה צריך ומביאים מענים. יש לנו הודעות שאנחנו מוציאים לציבור, יש לנו דרך להביא הודעות לציבור בחירום, שפועלות רק בחירום. יש קבוצות ייעודיות לחירום. כל מכלול יודע איך הוא פועל בחירום. יש לנו את הקשר עם הצבא, יש לנו איש קשר בין המועצה לצבא. כי אנחנו בשגרה נערכים לחירום".

ניכר כי ההבנה השוררת היא כי הביטחון הפיזי הוא אבן הראשה בתהליך החזרה ליישובים ובשיקום חבל הארץ הזה. ההתנהלות החדשה ביישובים הביאה למרכז העניינים רבים מהרבש"צים. מעבר לקשר שלהם עם כוחות הצבא הם החלו להיות דמויות שבאמצעותם מתנהלים מהלכים יישוביים שונים, תוך שהם זוכים באמון רב של תושבים.



1.ג. פעולות מכוונות יישוב

פינוי כקהילה: התפיסה הקהילתית חוזרת כחוט השני בקרב עובדי המועצה שראו חשיבות בשמירת ה"יחד הקהילתי". תהליך הפינוי הכאוטי ביזר את האוכלוסיות בשתי דרכים: פיצול מהיר ולא מאורגן של קהילות למלונות שונים והחלטה אוטונומית של משפחות להתכנות עצמאית לאתרים שונים ברחבי הארץ. בחלק מהיישובים נעשה כבר בימים הראשונים תהליך של איחוד רוב חלקי הקהילה ומיפוי גיאוגרפי של התמקמות התושבים. עם הזמן נוצרו דרכי תקשורת להנגשת מידע והשתתפות באירועים, בדיונים ובקבלת החלטות עם התושבים המבוזרים, לרבות הקמת או הסדרת שירותים למכלולי אוכלוסייה קטנים. עם זאת, הנטייה הטבעית במועצה וגם בקרב היישובים, הייתה לקדם מגורים משותפים ככל הניתן. כפי שמסבירה אחת העובדות: "הסיפור הקהילתי הוא הדרמה הגדולה", דרמה שהורגשה הן בימי הפינוי והן בתהליכי החזרה:

"הדבר הכי קריטי בשמירה על החוסן זה האם אנשים יכולים להמשיך לקיים את הקהילה שלהם. אם הם יכולים להמשיך לקיים את הנהלת השגרה שלהם, אז אנחנו מחזירים להם את החיים. אם לא, אז הם יישארו פליטים. זה היה קו המנחה שלי מהשמונה באוקטובר, זה שקהילות נשארות קהילות. אני יצאתי נגד האכלוס העצמאי, באופן חוצץ וניכר... אנחנו רואים את זה עכשיו בחזרה לחיים בקהילה. שקהילות לא חוזרות כקהילות, אלא כאנשים".

סיוע במימוש ההחלטות האוטונומיות של היישובים ושל התושבים:

"זה לא עבודה עם יישובים, זה עבודה עם תושבים. ולכן לא יכולה להיות עבודה שבלונית עם כל אחד מהם. אז צריך לרדת לשורש העבודה, ולנסות למצוא פתרונות חיים, אורגניים. זה ההבדל בין עבודה בירוקרטית ועבודה של אורגניזם חי. זה כל הזמן משתנה, זה כל הזמן חי... האופן הכי נכון לעבודה כזאת היא עבודה על לחזק את ההנהגה של היישוב. אני לא אקבע להם. אני אמליץ, אשמע אותם, אביא להם אפשרויות, אבל הם יבחרו". (עובד מועצה)

בהמשך לשגרת יחסי שלטון דורבדי, לפיהם הנהגת היישוב היא הריבונית בניהולו, עובדי המועצה פעלו כדי להמשיך לספק לתושבים שירותים מוניציפלים, ושאפו לתת מענים להחלטות שהתקבלו עצמאית בכל יישוב בהתאם לדינמיקה ולקצב הקהילתי. עובדי המועצה עשו זאת באמצעות קשר ישיר עם ההנהגות ודרך עם התושבים. עקב הכאוס ששרר בתקופה הראשונית החזרה לדפוס הניהול הזה החלה לאחר כשלושה שבועות מפרוץ המלחמה.

כחלק מהתמיכה באוטונומיה היישובית ניסו העובדים לסייע בליווי בעלי תפקידים חדשים שנכנסו לתפקיד לאחר המלחמה, כפי שמתארת עובדת: "החשיבות העיקרית שלנו היא ללוות את אותם אנשים ולעזור להם למצב את עצמם". וכפי שהוסיף עובד אחר: "אנחנו אתכם [היישובים] בכל החלטה שתחליטו, אם מגובה מהמדינה,

לא מגובה מהמדינה... זה שם אצל היישובים הרבה מאוד על הכתפיים שלהם. ויש כאלה שלקחו את זה בשתי ידיים ויש כאלה שזה היה להם כבד". כהשלמה לכך אחד ממנהלי הקיבוצים תיאר כיצד המועצה עמדה לצידם בהקשר לקבלת החלטה מהותית: "זה תהליך שקורה כמעט כולו בתוך הקהילה, ואז המועצה לוקחת חלק בחיפוש פתרונות. אנחנו הגדרנו מה אנחנו מחפשים, והם חיפשו יחד איתנו". (הנהגה יישובית)

בהמשך לאותה רוח, גם ברמה הפרטנית נעשתה היערכות במועצה להתמודדות עם מגוון פתרונות שתושבים יבחרו אישית, משפחתית או קהילתית. מהר התבהרה ההבנה כי אל מול גיוון המצבים שנוצרו והתגובות השונות – יש צורך בפתרונות סובייקטיביים, כפי שמתאר עובד שעסק בכך:

"המחויבות שלנו לתת פתרונות... יש 10 אתרי פינוי, יש 23 מוסדות לימוד ואתה חייב לתת פתרון בכל מקום, כי כל אחד עם הדרישות שלו. כי אם יש בן אדם שיצא עם פיגמה מהבית אתה חייב למצוא את הדרך לאפשר לו לבוש".

הלכה למעשה היערכות להיצע של פתרונות דורשת התארגנות שתהיה אחראית ואתית ויכולת לוגיסטית ומקצועית לביצוע והכלה של בחירות שונות של תושבים או קהילות. למשל במתווי הקבורה שהוצעו למשפחות שבני משפחתם נרצחו ועד לפרטים הקטנים כמו קניית ציוד בסיסי למגורים בבית המלון. עם הזמן, מתוך צורכי הפרטים, התמסדו מענים קהילתיים ומועצתיים שחתרו להיות מותאמים לתושבים המפונים וגם בתוך המועצה עבור מי שלא פונה או חזר.

למרות שעקרון זה חזר מרוב עובדי המועצה נראה כי בקרב הנהגות הקיבוצים החוויה היא שונה. ממספר קיבוצים עלתה ציפייה להבנה רבה יותר ולהתאמה ייחודית של מענים מהמועצה למצבם הייחודי. טענה זו נקשרה לרוב לחוויית חוסר הוודאות שעדיין נוכחת בקרב הקיבוצים, בעיקר כאלה שלא כל חבריהם שבו לביתם.

להיות נוכחים פיזית: כל עובדי המועצה שרואיינו שיתפו כי הם מרבים בנסיעות בין אתרי הפינוי ובין היישובים שחזרו: "דבר שגילינו זה שיש ערך מאוד גדול לסיפור של הנוכחות הפיזית. דווקא בגלל שתושבי המועצה כל כך התפזרו, אז הם צריכים לראות שיש אנשים שרואים אותם ומקשיבים להם" (עובדת מועצה). הנוכחות הפיזית משמעה גם נוכחות נפשית של קרבה והזדהות עבור בעלי התפקידים והתושבים. גם הצהרה שהתושבים נראים על ידי גורם ממסדי וגם הבנה מקצועית של העובדים שזו הדרך להבין מקרוב את רחשי ליבם של התושבים. גם הנהגות היישובים מעלות את הנושא הזה ואומרות:

"נושא המרחק מאוד משמעותי בקשר עם המועצה.... וגם היה סוג של משבר אמון בהתחלה, אבל באיזשהו שלב יישרנו קו. עדיין יש פערים, אבל יש כן אופן קשבת, ולנסות לראות את הייחודיות של [שם הקיבוץ]... פנינו לכל מיני גופים, לפני שהבנו שאפשר לפנות למועצה, אפילו לארון לחדר".

בעוד שיש עובדים שיכלו להתחיל להסתובב למחרת פרוץ המלחמה, אחרים נדרשו לעוד זמן, שכן עברו בעצמם באופן ישיר את האירועים הקשים והפינוי. עם זאת החלו במהרה כל העובדים לעבור בין היישובים וחלקם אף ניסו לקבע סדירויות בנוכחות של פגישות עם ההנהגות היישוביות ובעלי התפקידים ביישובים, מתוך אמירה כי: "יש כל מיני עוגנים כשבסוף יש להם מסר אחד: אתם לא לבד, יש פה מועצה, לא משנה איפה אתם נמצאים ברחבי הארץ, יש פה מועצה אחת ואתם עדיין חלק ממנה". כפי שמדגישה עובדת אחרת בהקשר הזה: "המון הלוך ושוב בין היישובים. באמת באיזשהו ניסיון להיות במקום שבו שום דבר לא קטן מדי ושום דבר לא גדול מדי". דוגמה מרגשת לשמירת הרציפות כעקרון מרפא באירוע טראומטי, ניתנה בהקשר של שמירת הנוכחות הפיזית של נהג ההסעות של ילדי נחל עוז שעברו למשמר העמק:

"גם בתחבורה הנהג של קיבוץ נחל עוז שהיה לוקח אותם מקיבוץ נחל עוז למועצה אזורית 'שער הנגב' היה צמוד אליהם במשמר העמק, ישן בבית מלון ליד, ולקח אותם מקיבוץ משמר העמק לבית ספר של מועצה אזורית. והוא היה הנהג מ-Day one, והוא היה הנהג שהילדים פגשו במשמר העמק בצד השני של הארץ".



(2) פעולות פנים-מועצתיות

גידול וארגון מחודש של כוח אדם: באשר למערך כוח האדם נערכה קליטה מהירה של עובדי מועצה לשעבר שהתייצבו מייד לסייע. כך הם הביאו עימם ניסיון והיכרות עם המועצה וגם היוו עבור חלק מהתושבים פנים מוכרות ואמינות ברגעי המשבר. היו גם עובדים שהמירו או הרחיבו את תפקידם בהתאם לצרכים שעלו והואצלו סמכויות כיוון ש"מי שהיה חי ותפקד לקח תפקיד". נוסף על כך הצטרפו עובדים ומתנדבים חדשים, בעיקר בתחומי הטיפול והחינוך שהרחיבו את מעטפת המענים ואפשרו את ביזורם בכל נקודות הפינוי.

גדילת מערך כוח האדם הצריכה חניכה מהירה של עובדים חדשים, בקרה והנהגת שגרות עבודה. מכלול המשימות האלה נעשה תוך התמודדות העובדים תחת חוויית מציאות טראומטית משותפת על כל המשתמע מכך.

תגובתיות מהירה והסתגלות לעבודה גמישה בתנאים משתנים: אופיו הדינמי והפתאומי של החירום מצריך יכולת תגובה מהירה, החזקת מרחבי עבודה גמישים וזמינים, עבודה אינטנסיבית וחשיבה מחוץ לקופסה. למרות הקליטה של כוח אדם חדש עומס הפניות, במקביל להיעדר נתונים והבנה מלאה של המצב ושינויים בכוח האדם, סרבול וכפגם לא פעם ביכולת לעמוד בציפיות התושבים.

בחלוף הימים והשבועות התייצבו אתרי הפינוי, אך המשיך הצורך התכוף בקריאה מחודשת של המצב ובהתארגנות מותאמת. מתמצתת זאת עובדת שמדגישה את התסכול והלאות שחשה מהשינויים המהירים הנדרשים ממנה בפיתוח מענים: "הכל קורה מעכשיו לעכשיו, זה מבאס אותי, מחודש לחודש הצרכים משתנים". דוגמאות לכך הן, למשל, שינויים במצב הביטחוני, בהחלטות ממשלה, במענים החיצוניים מהתוכניות הממשלתיות שדרשו עבודה מתפתחת ואינטנסיבית תקופה ארוכה, שינויים בזכויות שניתנו למפונים, בהחלטות פנים-קהילתיות. כל אלה גרמו למגמות ניוז שונות של התושבים – חזרה לקיבוצים, מעבר לאתר פינוי אחר, התפזרות עצמאית של משפחות – והצריכו תגובה מותאמת במתן השירותים למצב המשתנה בשטח. כל המחלקות במועצה נדרשו להמציא מענים מהירים, ללמוד ולשנות תפיסות ולתרגמן לדרכי פעולה תוך התארגנות לביצוע מהיר. מצב זה הצריך ניהול משאבים, איתור-מיון-הכשרה-תחזוק של כוח אדם והתמודדות עם מענים שלעיתים היו חדשים תפיסתיים וביצועיים, מה שדרש "לשחרר חסמים ולא להכביד". כך מתאר אחד העובדים: "אנחנו מנסים כל הזמן למצוא את הדרך לעשות את הדברים שעשינו בשגרה באופן שמתאים להווי של היום. ואנחנו כל הזמן מתכננים מחדש. כי אנחנו עד הרגע הזה מאוד באי-ודאות". מחדד זאת עובד נוסף שמסביר מהי התנהלות מהירה בחירום:

"חלק מההחלטות שקיבלתי... זה מבחינתי משהו שאני גאה בו... הם לא בסטנדרט של מנהל ציבורי. הם של ניהול בחירום כשצריך לעבוד מהר. וזה אומר שצריך לגייס אנשים מהר, צריך לעשות הסכמים מהר, צריך להחליט

מי עוזר למי ומתי באיזה אופן, וגם לא היה לי שום... בזמנו שום הבטחה לזה שיש לי תקציב, שאני באמת יכול לעמוד במשהו".

חלק מהמשימות המהירות היו גם צעדים למיפוי נתונים מידי ועקבי. החל מהיום הראשון למלחמה החלו העובדים באיתור ואיסוף נתונים על תושבי המועצה הנעדרים, החללים, החטופים והמפונים ובהמשך גם על הפצועים. מהלך איסוף וקידוד הנתונים השתכלל והתעדכן. בכל מחלקה קיים מערך נתונים מתעדכן הרלוונטי לצרכיה והוא מהווה חלק ארי במסד הנתונים על בסיסם נעשות החלטות נקודתיות ומערכתיות.

"עשינו טבלאות מעקב מאוד מאוד מסודרות עם משימות, זה קריטי, מעקב ברמה שעתית, כל אחד באיזה סטטוס הוא נמצא. מי איש הקשר, מי דיבר עם מי, מי איש הקשר, הכנסנו את הטיפול למודולה מאוד סיסטמית".
(עובד מועצה)

דאגה לבריאותם הנפשית של עובדי המועצה: רבים מאוד מעובדי המועצה חווים מציאות משותפת, מתמשכת ומורכבת מבחינת שכול, כינוי מהבית, התמודדות עם הטראומה, חוסר ודאות ועוד. בשלב הראשון הבינו מנהלי האגפים את התמונה הכוללת של מצבת הצוות ומשם המשיכו בתהליכים אישיים וצוותיים של התמודדות דיאלקטית עם מצבם האישי של העובדים וקידום המשימות המקצועיות עימם. אחת המנהלות מספרת: "בהדרגה גם הצוות שלי, התבהר מצבו, מי חי, מי מת, מי איבד אנשים יקרים לליבנו. עסקנו גם בזה, בלנסוע ללוויות ושבעות, ולהבין מחדש איפה אנחנו נמצאים. היה ניסיון לייצב מחדש את המערכות ואת הפעילויות".

מתוך המועצה נעשו מידי פעם פעולות שונות לחיזוק ולתמיכה בעובדים שעומדים במסירות לאורך החודשים בחזית ההתמודדות עם מתן מענים. למשל פעולות תמיכה סמליות של הוקרה (כמו תגמול סמלי בשכר), אפשרו חופשות ותמיכה מקצועית מטעם מרכז החוסן. אגף משאבי אנוש במועצה, כגורם המוביל במועצה את הדאגה לשלום העובדים ורווחתם, פעל לפעולות הפגה, תמיכה וליווי. זאת לצד פעולות שנעשו על ידי מרכז חוסן שפעל לשמירת בריאותם הנפשית של העובדים והמנהלים ברמה פרטנית וצוותית, גם עבור ארגונים ועסקים אחרים שהמועצה בקשר עימם. חלק מההבנות שעולות בשיחות כאלה הן כיצד העובדים יכולים לשמור על שלומם, ומה הגבולות של המעורבות הרגשית שהם יכולים לתחזק מבלי לחטוא לתפקידם כנותני שירות לתושבים.

"מייד התחלתי טיפול. זה היה כדי לשמור על עצמי, להתחיל לעבוד. אם אני לא אטפל בעצמי, איך יהיו לי הכוחות? המציאות המשותפת הזו, הייתי בנעליים שלהם. היכולת האמפתית שלי, אני הרגשתי בדיוק מה שהם מרגישים. וזה היה אמיתי. כי זו הייתה אותה מציאות".

שמירת הבריאות הנפשית של העובדים נטועה בתפיסת המנהלים גם בדרישה לעמוד בשגרת העבודה, להגיע פיזית למשרדי המועצה וליישובים ולעמוד במשימות.

המנהלים גם מעבירים את המסר כי העבודה היא חיונית ומשקפים את משמעותה לעובדיהם. גם כאשר לכאורה מדובר בפעולות משניות, הערך שלהן ממוסגר בתמונה הכוללת שכן "אין את הפריבילגיה להתייחס" (עובד מועצה). בהתאם מצד העובדים אכן דובר על היכולת לקבל סיוע, לקבוע מינונים מותאמים של עבודה ולחתור לאיזון מסוים עם חיי המשפחה:

"לא אפשרתי לאף אחד לרחם עליי. אמרתי לכולם: יש לי זמן, גם כשלא היה לי זמן. היה לי מאוד מאוד חשוב. אני חושבת שגם זה שהייתי בעשייה כל הזמן גם ריפא אותי. מצד אחד זה ריפא אותי, כי יכולתי להיות עסוקה בלעשות, בעשייה, ואחר כך היה קשה, היו נפילות. אבל הייתי צריכה להמשיך לעבוד. הייתי צריכה ואני רוצה להיות אמא ובת זוג".

הכרה ביכולות האפשרויות בדרך של "ניסוי וטעייה", שחרור שליטה והנחת כוונות

טובות: חלק מהעובדים פיתחו תודעה עצמית חומלת המכירה בפער שנוצר בין הרצון לתת שירות מיטבי לבין מצבים של אי־הצלחה בכך: "היו גם אתרים שלא הצלחנו והיינו צריכים להתמודד עם הכעס והכאב שלא הצלחנו להגיע אליהם". ההכרה הזו נובעת מההבנה כי חלק מהתורה של ניהול אירוע בסדר גודל כזה טרם נלמדה ונכתבה, כי יש עומס של צרכים וכי גם כוחותיהם של העובדים הם חלקיים. כפי שנאמר על ידי עובד מועצה: "אנחנו עובדים בביצה, אנחנו עושים וטועים ומתקנים, אף פעם לא מנסים ליצור את המוצר המושלם. ואני עושה את זה תמיד בהמון המון שקיפות לתושבים. גם במיוחד בתקופה הזו שאף פעם אי אפשר לרצות את כולם".

באותו הקשר אמר עובד אחר כי הוא מודע לכך כי אינו יכול לנהל את הכול באינטנסיביות ובביזור והוא מבין כי עליו לשחרר חלק מההחלטות לאחרים. על כן הוא עושה כל מאמץ לגייס מהר עובדים טובים כך שיוכל לחלוק עימם את השליטה בטיפול במצב, שכן "אם אני אנסה להמשיך להחזיק את כל הכדורים רק אצלי זה לא יקרה, וממש שחררתי כדורים. ולפעמים הדברים קרו בדיוק כמו שרציתי ולפעמים גם לא. אבל זה חלק מעבודת הניהול".

היבט זה של רכות וגמישות בניהול העניינים מתבטא גם ברוח הדברים שיש בה נדיבות, חמלה ורצון משמעותי להיטיב, כפי שמסבירה עובדת מועצה: "להניח כוונות טובות. היה המון כעס מצד התושבים, אז להבין את זה. והיו המון גורמים בשטח, ואחת ל־ התנגשנו אחד בשני. אז אני עם הצוות שלי מאוד החזקתי את הדבר של להניח כוונה טובה".

לעיתים חוו העובדים לא רק את הכעס אלא לתחושתם גם ניסיונות של מנהיגי קהילות להשיג יותר. במקרים האלה, מלבד ניסיונות ליישב ישירות את ההדורים, עמד גם העקרון של הוגנות בין היישובים ופיתוח סולידריות ביניהם:

"ולפעמים קהילה רוצה למקסם את מה שאפשר לקבל. ולפעמים הם מעמידים אותנו אחד נגד השני. אומרים לא קיבלנו את זה מזה או את זה מזה... אז לנסות תמיד להחזיק שלכולם יש כוונות טובות, אף אחד לא ניסה לעשות רע... לעשות עוד פגישה ועוד פגישה, ליישר קו. היחידים שאני לא מצליחה לעשות את זה איתם זה משרדי המדינה, כי אני אף פעם לא מרגיש שיש להם כוונות טובות".

(3) פעולות חוץ-מועצתיות

"לקחת את המושכות על האירוע: בכאוס העצום ששרר, במיוחד ביממה הראשונה לפרוץ המלחמה, שהמשיך גם בימים שאחריו, הצבא היה הגורם שקיבל החלטות על פיניו האוכלוסייה וניהול המרחב. למעשה מהלכי הפינוי שתוכננו ותורגלו בימי השגרה ברובם לא יצאו לפועל. הנחות היסוד עליהן הייתה מושתתת ההכנה, כמו תפקוד של חמ"ל יישובי ומועצתי, מענה ממוסדות המדינה, פינוי תושבים לטווח יחסית קצר ועוד – לא היו רלוונטיות במציאות המפתיעה שנוצרה.

במקביל להתבססות החמ"ל הזמני של המועצה והתחלת איסוף הנתונים, ניהלו צוותי צח"י את ההתארגנות הקהילתית. על אף שחלקם עמדו בקשר עם בעלי תפקיד במועצה, הרי שבשעות האלה הם פעלו כדי לשרוד, להתגונן ולהציל חיים. בִּזְמַנִּית, כבר ביממה הראשונה, החלו עובדי המועצה לקחת את המושכות על פינוי התושבים מידי הצבא, לרכז את ההחלטות וגם לשנות את חלקן, כמו החזרת אוטובוסים שנסעו ליעדי פינוי לא מתאימים או שפיצלו קהילות באופן אקראי. מספר עובדים חזרו על הדוגמאות הממחישות את הכאוס שהיה, כמו סיפור תושבי נחל עוז שכונסו בערב היום הראשון למלחמה בבסיס משמר הנגב ולא היה ברור לאן ימשיכו משם או הטלפון שהגיע באישון לילה מהצבא על הורדת חלק מחברי כפר עזה בקו השבעה ק"מ ללא הבנה לאן יילקחו משם: "הצלחנו להציל ארבעה אוטובוסים (מכפר עזה) ואחד ירד לאילת. אחר כך היה עוד טלפון מארז, מעירים את כולם בארבע בבוקר, תרדו יש עיכוב נקרא לכם שוב, כי באו לפנות אותם והתחיל משהו באזור ימיני והכל התנהל בכאוס מוחלט". (עובד מועצה).

במקרים האלה לקחה הנהגת המועצה מהצבא את המושכות לידיה וקיבלה החלטות בנושא עם הנהגות הקיבוצים, היכן שהמצב אפשר זאת. חוויית ההתערבות של גורמים אחרים שלא שתפו את המועצה המשיכה גם לאחר מכן בקשר עם חלק ממוסדות המדינה:

"זו לא הפעם הראשונה שאנחנו מפנים את התושבים שלנו. המועצה יודעת לנהל את הדברים בצורה מעולה. ואז תוך כדי אירוע אומרים לך, זוז הצידה, אנחנו ננהל לך. אז לא רק שתוך כדי האירוע נלקח לך את האמון, ואז אתה צריך להיות גורם לא מפריע ותורם, כשהם אפילו את הגיאוגרפיה לא מכירים.

(אז) עושים את זה לאט, בעדינות, בהתחלה עם מרפקים, עד שמבינים איך עובדים ביחד".

בניית שיתופי פעולה לטובת המועצה עם משרדי הממשלה: במיוחד בתקופה הראשונה למלחמה, מצאו עצמם מספר עובדי מועצה מנהלים קשרים מתוחים עם נציגי ממשלה שלא אפשרו לדבריהם גמישות ופתיחות לפתרונות חדשים. העובדים הזכירו שוב ושוב את חוויית הנפקדות של חלק ממשרדי הממשלה במיוחד בשבועות הראשונים. לצד זה היו מעט שגילו גמישות, מהירות ופעלו בשיתוף פעולה פורה. כתוצאה מכך יש עובדים שפעלו באופן אסרטיבי עד תקיף על מנת לכוון את משרדי הממשלה לפתרונות רלוונטיים, במקביל לניסיונות לחברם עניינית ורגשית למצב בשטח. עיקר הפעולות היה בעמידה נחושה מול הפניית סעיפים תקציביים ותקצוב נוסף לפתרונות חדשים. חלק מהעובדים מתארים בנייה איטית של שיתוף פעולה או לפעמים הנכחת הפתרונות בשטח ולאחר מכן תיווך שלהם למשרדים, למשל להגיע להסדר עם המלון ואז להעביר אותו למשרד התיירות.

תיאום שיתופי פעולה עם רשויות, ארגונים ופילנתרופיה: במהלך חודשי המלחמה מוצעת עזרה מרשויות שונות וקיימת הסתייעות בכך. דוגמה לכך היא השאלת כוח אדם מקצועי מרשויות אחרות כפי שנעשה במספר תחומים. באופן משלים ניתן לראות גם דוגמה הפוכה, למשל דרך מרכז חוסן של שער הנגב שמטפלו מטפלים בתושבי רשויות אחרות שנמצאות באתרי הפינוי שלהם. נראה כי מבחינת המועצה החוויה היא שיש לעמוד ולהבהיר את הגבולות בין נותני השירותים. תיאור המפגש הבא ממחיש זאת היטב דרך הדימויים של יתמות והורות בתיאור של מנהל מרכז חוסן מתוך שיחה שעשה במשמר העמק:

"מועצה אזורית 'שער הנגב' התייתמה בשבעה באוקטובר מראש מועצה, כל המערכות נכנסו לתוך אירוע שהיה גדול עליהם בכמה מידות. לקח לנו [המועצה] זמן להרים את הראש. בזמן הזה קיבוץ משמר העמק קיבל עליו לאומנה את הילדים של קיבוץ נחל עוז כי ההורים היו צריכים להתאושש. ואני יושב פה היום ומבקש מכם: 'תנו לנו להיות הורים בחזרה'. זו הייתה האמירה 'תעזרו לנו להיות הורים בחזרה. אנחנו מודים לכם על כל מה שעשיתם פה בחודש הזה, אנחנו מעריכים את זה מאוד, אנחנו מוקירים. בזכותכם הילדים היה להם... עברו את התקופה הזאת בצורה קצת יותר טובה. אבל אם לא תיתנו לנו להיות הורים בחזרה – העתיד יהיה הרבה יותר קשה, כי מתישהו הם יחזרו ממשמר העמק לנחל עוז'. ונראה לי שזו הייתה הפעם הראשונה שהם הצליחו להסתכל על זה קצת כלא עוד ארגון שבא לנסות להידחק להם בין הרגליים, אלא להבין למה אנחנו צריכים את המושכות האלה חזרה. והם אמרו לי 'לא הבנו אתכם'".

נוסף על קשרים קיימים של המועצה עם פילנתרופיה, ארגונים וקהילות בחו"ל, ימי המלחמה הביאו שפע של כוונות נוספות לסיוע. כחלק מהמערך של הניהול המועצתי נרקמו קשרים נוספים שתועלו כך שיוכלו לקדם ביעילות יוזמות חדשות.

חתימה לפעולות עצמאיות של המועצה תוך הסתייעות מבוקרת בגורמים חיצוניים:

כאופייני לתקופת חירום הציעו ארגונים ואנשים פרטיים רבים סיוע ליישובי שער הנגב. מחד גיסא ההצעות האלה לעיתים מצילות חיים שכן הן מאפשרות פתרונות מהירים, לא בירוקרטים ובמסה משמעותית. מאידך גיסא לא פעם הן יוצרות חוסר ארגון המתבטא בהצפה של מענים, מענים לא מתאימים או לא מקצועיים דיים, חפיפה, אי־המשכיות ופערים במתן השירות, כמו גם בזבוז זמן יקר של עובדי המועצה במיון הפניות האלה. על אף הרצון הטוב והתרומה שיש בצד הפעילות הזו הרי שכאשר היא לא מתואמת, היא נוגסת בפעילות העצמאית של היישובים ושל המועצה החיונית להבראתם, מסרסת את העובדים הקבועים ועלולה לפגוע בתושבים בשל אי־יציבותה והמשכיותה. לפיכך נעשה מבחינת המועצה ניסיון ליצור רציפות ניהולית ומעורבות ישירה של עובדיה במתן השירות ככל האפשר. העובדים הדגישו כי באחריותם לפעול להבנת התמונה המלאה של המצב, ולארגן בעצמם את השירות של מחלקתם, תוך הסתייעות בגורמים חיצוניים בהתאם להחלטתם ולשליטתם בכך. העבודה עם השותפים החיצוניים קיבלה לא פעם אופי קונקרטי וזמני עבור הרחבת זרועות השירות של המועצה או כשירות משלים או בעל תרומה ייחודית. למשל בימים הראשונים למלחמה, כאשר הממשלה לא התייבבה לעזרה, נעשה שימוש רב בסיוע מארגונים מהארץ ומחו"ל: "הייתה התגייסות מדהימה של עם ישראל, לא של ממשלת ישראל, והרמנו טלפונים ואנחנו בשותפות עם סן דייגו ועם JNF מארה"ב ועם גופים פילנתרופים ופשוט הפעלנו אותם – בקטע של אני עכשיו צריך 100 פיג'מות". או כפי שתוארה לעיל ההתארגנות שתואמה עם צרכי המועצה בסיוע קרן שח"ף, בבניית הקואליציה להתאמת תוכנית לחיזוק החוסן באמצעות מימון בעלי תפקידים ביישובים.

התארכות מצב החירום לחודשים רבים הותירה למעשה קשר עם גורמים חיצוניים למשך זמן ארוך יותר, כמו עם מטפלים שמועסקים במרכז חוסן על שלוחותיו, מלווי משפחות החטופים מטעם המדינה או ארגונים מיעוצים. נראה כי המעורבות והשליטה של המועצה במתן השירותים אפשר לה להפחית משברים. לדוגמה, הניהול של מרכז חוסן את מערך הטיפוליים הפרטני והקהילתי שנעשה בפיזור ארצי רחב, תוך העסקת עשרות מטפלים ומלווי קהילות, דרבן את המועצה לתמוך תקציבית במשך מספר שבועות בפעילות חוסן בתקופת ביניים בה הפעילות לא מומנה על ידי המדינה. יחד עם זאת קיימת גם הכרה בכוחם החיצוני והמרפא של אנשי המקצוע החיצוניים שלא חוו באופן ישיר את טראומת האירוע ואת היקף האובדנים והגיעו עם כוחות ומוטיבציה והביאו עימם תקווה. בפרט העיסוק בתחומים חדשים כמו משפחות חטופים ונעדרים, יתמות, אלמנות ואבל בממדים רבים, שכול קהילתי, עקירה ועוד יצרו צורך בידע ובסיוע חיצוני.

סולידריות מרחבית: יש בעלי תפקידים שעומדים בקשר מקצועי בלתי פורמלי עם בעלי תפקידים מקבילים ברשויות המתמודדות גם הן עם אירועי המלחמה. שותפות העמיתים הזו מספקת תמיכה, החלפת מידע, שיתוף רגשי וחשיבה משותפת ולעיתים אף מאפשרת ללמד את תורת הפעולה שנרכשה (כגון שיחות שנעשו עם בעלי תפקידים מרשויות בגבול הצפון). מתאר זאת אחד העובדים: "החיבורים קיימים

ויש ערוץ פתוח מאוד. להגיד, שאתה יודע, בימים הראשונים היינו מאוד בזה – אז לא, כל אחד היה עסוק בלמצוא את המענה לרשות שלו. אבל ככל שעובר הזמן זה קורה יותר ויותר".



Avigail Idan

3 years old

Israel

אביגיל עידן, בת 3

נצי עוזה



Adina (Sigal)

62 years old

Israel - American

אבינה סיגל, בת 62

נצי עוזה



Hagar Brodutch

29 years old

Israel

הגר ברוזץ, בת 39

נצי עוזה



Orit Brodutch

4 years old

Israel

אורית ברוזץ, בת 4

נצי עוזה



Yonit Brodutch

8 years old

Israel

יונל ברוזץ, בת 8

נצי עוזה



Eufor Brodutch

10 years old

Israel

עופיר ברוזץ, בת 10

נצי עוזה



Agam Goldschmidt-Almog

17 years old

Israel

אגם גולדשטיין-אלמוג, בת 17

נצי עוזה



Chen Goldschmidt-Almog

49 years old

Israel

חן גולדשטיין-אלמוג, בת 49

נצי עוזה



Gal Goldschmidt-Almog

11 years old

Israel

גל גולדשטיין-אלמוג, בת 11

נצי עוזה



Ella Elyakim

8 years old

Israel

אלה אליקים, בת 8

נצי עוזה



Dvora Elyakim

15 years old

Israel

דפנה אליקים, בת 15

נצי עוזה



Tal Goldschmidt-Almog

8 years old

Israel

טל גולדשטיין-אלמוג, בת 8

נצי עוזה



Elina Aronson

84 years old

Israel

אלמה אברום, בת 84

נצי עוזה

מועצה אזורית

שער הנגב



חלק 3:

המלצות

"זה מציף שוב את החוסן האישי והקהילתי. מעולם לא קרה שחזרנו והיתה מלחמה. תמיד זה היה אחרי הסכם הפסקת אש."

עקרונות הפעולה העולים מסיפורם של עובדי המועצה והנהגות היישובים מלמדים מה מבחינתם סייע להתמודד עם אירועי שבעה באוקטובר והשלכותיהם. תהליכי

למידה וייעול נעשים מתחילת המלחמה, ועוד יושקע זמן רב בלמידה עמוקה של ניהול האירוע ובהסקת מסקנות באופן מקיף ומעמיק. מסמך זה יוצא לאור כשנה לאחר פרוץ המלחמה כשהרבה עוד מעורער מסביב: מדינת ישראל מותקפת ונלחמת במספר חזיתות, ממשיך המאבק על השבת החטופים, חלק מהיישובים לא חזרו לביתם ובשעה שהמועצה נערכת לקראת בחירות. בינתיים, מתוך הסיפורים שסופרו ועקרונות הפעולה שזוהו, ניתן לנסח מספר המלצות ליישום לימי שגרה ולעתות חירום. כאמור בשלב זה אלו הן המלצות חלקיות וראשוניות בלבד.

3.א. המלצות לעת שגרה

יש לי משפט שהולך איתי: "עוד שנתיים שער הנגב ישגשג ויפרח", ועכשיו - איך מגיעים לזה?"

הגבול בין שגרה לחירום אינו חד משמעי, בוודאי בימים של מלחמה ממושכת וכאשר סוגיות החטופים והשיבה ליישובים אינן פתורות.

למעשה המועצה מתנהלת במקביל מול יישובים שטרם חזרו ושעוסקים בפתרונות ביניים, מול יישובים שלא פונו ומול אחרים שחוזרים בהדרגתיות, עם מאפיינים קהילתיים שונים. לפיכך ההמלצות לתקופת השגרה כוללות לעיתים גם התייחסות לשגרת החירום הנמשכת וליישובים בעלי צרכים שונים.

בניית אמון מחודש בין המועצה לתושבים: "אחד הסיפורים הגדולים שלנו זה לדבר את שפת האמון". נראה כי משימתה הראשית של המועצה מול תושביה היא בניית האמון איתם על בסיס האמירה כי עובדי המועצה פועלים באופן יעיל, הוגן וככל יכולתם עבורם. בתהליך הזה כבר קיימת חוויה של התקדמות משמעותית בבניית האמון עם הנהגות היישובים. בניית אמון היא תהליך הדדי ועל אף ההכלה של עובדי המועצה את הכעס המופנה כלפיהם, גם כוחותיהם ומרצם מותש מכך וחשוב כי גם הם ישקמו את חווייתם מול התושבים.

למידה משותפת על תפקוד המועצה: "יש דברים שאתה מבין שיכולת לעשות גם טוב יותר" (עובד מועצה). עובדי המועצה מציינים כי הם קשובים לפידבקים ולהצעות ייעול ופועלים תוך כדי עבודה לשפר את המענים. עם זאת מתבקש לעשות מהלך מובנה שיאפשר להביט באופן שיטתי על מהלכים והחלטות ולבנות מתוכו מהלכי פעולה להמשך. תהליך כזה גם יאפשר לעובדים עבודה אישית וצוותית ומקום בטוח לחלוק את סיפוריהם.

שיפור מודל צח"י לגבי פעולה לזמן ממושך, חיזוק כיתות הכוננות ועיגון תפקיד הרבש"צ: בזמן שלקח לכוחות ההצלה להגיע תפקדו ביישוב הרבש"צ וצוותי הכוננות וצח"י. חברי הצוותים מצאו את עצמם עוסקים לאורך שעות בהגנה פיזית, בטיפול רפואי, במענים נפשיים ובארגון קהילתי בממדים שלא הוכנו לכך. לאחר מכן גם הפינוי הממושך גבה מהם תפקוד ציבורי לאורך זמן. מכאן מתבקש שיפור מנגנוני ההגנה והטיפול היישוביים בחירום מתוך הפקת לקחים. עיבוי, שיפור וביסוס תפקידי הרבש"צ, כיתות הכוננות ומערך הפעולה עם גורמי הביטחון הפועלים עימם. בקשר למודל צח"י, הורגש כי הוא פחות מותאם לתפקוד ממושך בעת חירום, הכולל גם התכנות קהילתית מתמשכת, תוך פיצול קהילות. חשיבה מחודשת על המודל, למשל סביב היבטים של מתן תגמול, תגבור מקצועי והסדרת חלוקת התפקידים להנהגות היישוב בעת פינוי המקום יכולה להקל את תפקידם בהמשך.

עתודות מתנדבים בעלי ניסיון משמעותי: איתור והכנת "מילואימניקים" של המועצה שיוכלו בעת חירום לעמוד לרשותה. החל מהיום השני למלחמה התגייסו למועצה מספר דמויות ששימשו בתפקידים בכירים במועצה או בארגונים אחרים. הם הביאו איתם הון מקצועי משמעותי של חוסן, השפעה, קשרים והבנת דרכי עבודה עם ארגונים. בשער הנגב מתנדבים כאלה התייצבו מעצמם, לעיתים אף עמדו על כך באסרטיביות, בשעה שבעלי התפקידים עוד לא הצליחו להיערך בכאוס שנוצר. היותם חיצוניים לעובדי המועצה, בעלי מעמד מקצועי ונכונותם לקבל את ההיררכיה הארגונית – אפשרה להם להשתלב למספר חודשים קריטיים ולתרום באופן יעיל באתרים בהם היו חסרים מענים.

מיסוד פורומים של ממלאי תפקידים וערוצי קשר נוספים: מיסוד פורומים מקצועיים הנפגשים בעת שגרה בקביעות לשם התפתחות מקצועית וטיפול בבעיות משותפות וייחודיות – חיוני ביותר בעת חירום (כגון: מנהלי קהילות, יו"רי צח"י, רבש"צים, רכזי מנהלת תקומה, תרבות וכו'). היכרות מוקדמת בין ההנהגות ובין בעלי התפקידים בקהילות המועצה וחיזוק הרשת וערוצי קשר ביניהם מהווה תשתית להתייעצות הדדית, החלפת מידע ותמיכה בימי חירום ומחזקת את הקשר עם הנהגת המועצה והאמון בה.

שיפור פלטפורמות מחשוב ודרכי הגישה אליהן: ארגון מאגרי מידע על תושבי המועצה ותושבים זמניים והכנת תשתיות לאיסוף מידע בעת חירום, כמו גם הרחבת מעגל האנשים שיוודעים לתפעל זאת.

היערכות למצב של נפילת חשמל ותקשורת: הכנת גיבוי להפעלת תשתיות באמצעות תקשורת לוויינית, גנרטורים והיערכות של התושבים בבתיים לכך.

הסדרת זכויות של תושבים לא קבועים במועצה: בשטחי המועצה חיים אנשים שאינם בעלי סטטוס תושב כמו סטודנטים, משפחות בשכירות ועובדים זרים. בהיבטים מסוימים מתבקשת תשומת לב להסדרת זכויות ומתן מענים למרות מעמדם הזמני.

המשך היערכות יישובית לקליטת קהילות מפונות – "להרים מתג": איך שמשמר העמק קלטו את נחל עוז – זה היה 'להרים מתג'. בחלק מהיישובים זה עבד לפי התכנון". מומלץ להמשיך בתרגולי ההיערכות של קליטת יישובים מפונים על ידי יישובים קולטים דרך חיבורים מקדימים בין בעלי תפקיד ביישובים הקולטים והמפונים, חלוקת תפקידים ושורת משימות.

תכנון אסטרטגי המבטא קפיצת מדרגה בחיי התושבים: תקופת החירום הקשה טומנת גם את ההזדמנות לתקצוב יוזמות שמשרדות את איכות חיי התושבים. עיסוק בכך נותן תקווה ומעורר לפעולה הן את העובדים והן תושבים פעילים.

טיפול בבריאותם הנפשית של עובדי המועצה: עובדי המועצה עובדים בעצמות גבוהה ותחת לחצים ושינויים רבים, זאת תוך חוויה של מציאות משותפת ובוֹ־זמנית של היותם החזית לספיגת התסכולים של תושבי המועצה. שחיקת העובדים, יכולתם להכיל את השינויים והתגובות והיותם בסיכון להתפתחות פוסט־טראומה, מצריכים היערכות ייחודית עבורם כדי לשמור על בריאותם הנפשית. על אף המענים שניתנו לכך ברצף על ידי מרכז חוסן נראה כי יש עובדים הממשיכים לחוות רבדים שונים של מצוקה.

דברור פעולות המועצה: השלטון הדו־רובדי מייצר למעשה מעורבות עקיפה כביכול של המועצה בחיי היישוב. מבנה זה מטמיע מטבעו מצב בו חלק מעבודת המועצה אינה נראית וידועה לתושבים. נוכח העשייה הרבה במועצה, בחירום ובשגרה, כדאי להשתית דרכי תקשורת ישירים יותר המאפשרים גם הכרה רבה יותר בפעולות שנעשות.

היערכות לגיוון מענים: בעקבות המסר שחזר, שחלק מהתושבים חוזרים לאחר תקופה בה נחשפו לשירותים ולאורחות חיים אחרים, וגם בשל תהליכים אישיים וקהילתיים שונים בשל משבר המלחמה, יש להכיר בכך שצרכי התושבים פחות הומוגניים מבעבר. היערכות למגוון של מענים ולשדרוג השירות לתושב מהווה חלק מהתפיסה הקיימת.

תיאום פנים-מועצתי קבוע: בימי החירום המתמשכים מאתגר למצוא פניות להעברת מידע, תיאומים והתייעצויות בין עובדי המועצה. הימים הראשונים מלווים בישיבות חמ"ל סדורות אשר עם הזמן מופחתת תדירותן. המשך מנגנוני התיאום בין כלל הגורמים במועצה הוא תנאי הכרחי לעבודה יעילה, במיוחד בתנאים הקשים של החירום. עובדי המועצה עובדים עם אותן ההנהגות והתושבים ויש חשיבות כי יציגו חזית אחידה הפועלת מתוך אסטרטגיה משותפת, סנכרון ורלוונטיות.

יצירת מדיניות מועצתית מתוך התושבים וההנהגות: כדי לבסס משילות בשלטון דורובדי נדרשת הכרה במשילות היישובית. לשם כך, גם בניהול חירום, חשוב לממש את זכות התושבים ליצור פתרונות טובים לחייהם, לשתף אותם במידע, בהתלבטויות ובהחלטות המועצתיות. נדרשים כלים לניהול המורכבות בה ההנהגות מתמודדות עם המתח שבין הובלת דרך לבין הכלת הכאב והצרכים השונים של התושבים. השוני בעוצמת הפגיעה בין היישובים ותהליכי החזרה השונים העצימו את היכולת לייצר מדיניות מותאמת לכולם ונראה כי מתבקשים תהליכי שיח, היועצות ושקיפות על אודות החלטות רוחביות והחלטות כלפי יישובים שונים.

שמירת על אוטונומיה יישובית בקצב של היישוב: גורמים רבים מגיעים בעת חירום לסייע, וחלקם עושים זאת באופן שמשתית על הנהגת היישוב כיווני ודרכי חשיבה ופעולה שאינן מתאימות לה. בעת חולשה, בלבול ולעיתים אף החלפה של הנהגה – ראשית חשוב לעבוד דרך ההנהגה הפורמלית של היישוב, לסייע ליישובים לשמור את עצמאותם וצביונם, לשתף את תושביהם ככל האפשר ולא לקבל החלטות קריטיות כל עוד אינם בשלים לכך. לא פעם התהליך הזה דורש החזרה מחדש או יצירת מנגנונים יישוביים הנחוצים לבינוי הקהילה ולניהולה האוטונומי. למשל בחירת בעלי תפקידים, הקמת ועדות וחיזוק סדירויות עבודה. כמו גם ניהול קונפליקטים ובניית הסכמות בין תושבים שחווים מתח בין צורכיהם הייחודיים או דעותיהם ורצונותיהם לבין ההחלטות הקהילתיות.

שקיפות ציבורית של המועצה ליישובים: עקב ריבוי המשאבים שמגיעים לפתחה של המועצה ואל היישובים מארגונים שונים, גוברת החשיבות לניהול כלכלי החשוף לציבור. יש חשיבות בהזרמת מידע על זכויות ושירותים בפגישות ישירות בין תושבים לראש המועצה והנהגתה באתר המועצה, בחוברת שירותים ובאמצעי תקשורת אחרים שמותאמים לתושבים. ההזדמנויות שנוצרות מעלות חשדנות ועלולות להיות מלוות בתחושות של חוסר הוגנות וכעס על חלוקת משאבים שנתפסת לא הוגנת בין היישובים.

המועצה כגוף מייצג: מבטיהעל שיש לעובדי המועצה על היישובים מאפשר להם לתכלל את הצרכים שעולים מהיישובים ולתווך אותם לגורמים הרלוונטיים. דברור וייצוג היישובים כדי שההחלטות הפנימיות שהם קיבלו יקבלו את המענה המיטבי

נסמך על קשר ישיר עם ההנהגות. כמו גם עבודה יעילה עם משרדי ממשלה, פילנתרופיה וגורמים רלוונטיים אחרים.

הימנעות מפיצול יישובים מפונים, במקביל להיערכות למערכות קשר בתוך יישובים

מפוצלים: הכאוס ששרר בכל המדינה ביממה הראשונה של המלחמה יצר ביזור של קהילות בין אתרי הפינוי. בחלק מהיישובים הפיצול המשיך לאורך חודשים ויש לו השלכות דרמטיות על חוסן היישובים. לכן, כחלק משליטה במערך הפינוי, חשוב להימנע ככל האפשר מהפרדה שכזו. עם זאת, בהינתן מצב של פיצול יישובים, חשוב לכוון מערכות קשר של ניהול והפעלת שירותים המתפקדות בין אתרי הפינוי של אותו יישוב. בנוסף בכל פינוי יש משפחות ויחידים שמתכנים עצמאית ומערך הקשר עימם הוא חיוני עבורם ועבור שלמות הקהילה.

הגברת ודאות מהר ככל האפשר: גם בימים האקוטיים הראשונים של המלחמה

וגם בימי שגרת החירום נראה כי ההנהגות והתושבים זקוקים למידע כבסיס לקבלת החלטות. הודאות מגולמת בתקשורת מהירה, ברורה ואמינה של נתונים, אפשרויות והחלטות. היא מעלה אמון ומאפשרת את הבנת האופק. לוודאות היבט פסיכולוגי של שליטה, בחירה, עיגון יציבות ומתן תקווה. אחד התחומים המרכזיים הוא תחום הביטחון הפיזי בו תושבים צריכים ודאות כי הופקו לקחים ונעשו שינויים שיקנו להם הגנה.

עבודה קהילתית עם קהילות מבוזרות: מינוי בעל תפקיד והקמת מנגנון שמאפשר

לקהילה שחבריה מפוזרים לאורך זמן לשמור על קשר ביניהם. חיזוק הקהילה כישות שרואה את חבריה, דואגת להם, מעבירה מידע ולוקחת את כולם בחשבון בתהליכי קבלת החלטות. חיזוק הקהילתיות יכול להיעשות גם במהלכים חברתיים של ארגון מפגשים משותפים לכלל הקהילה, הקמת מענים באתרים השונים ושמירה על כולם במעגל התקשורת הקהילתי. חיזוק המודל של רכזי קהילה במלונות ושל מימון והכשרת בעלי תפקידים נוספים לצידו, מתוך מטרה לתחזק עבודה עם הקהילה המפונה. יחד עם זאת חשוב להתמודד באופן בונה בכלים של גישור ובניית הסכמות עם מתחים וקונפליקטים שהפיזור מעלה. בתוך מציאות זו גם נדרשת המועצה לבניית מנגנון שמתחזק את הקשר עם התושבים, שלא רק שמפוצלים ומרוחקים פיזית מהעובדים, אלא גם מקבלים שירותים מרשות מקומית אחרת. שכירת עובדים בניהול המועצה באתרי הפינוי, תקשורת, חיזוק ההנהגה היישובית, בקרה ואי-יתור על נוכחות פיזית של עובדי המועצה באופן תדיר באתרי הפינוי הם דוגמאות להתמודדות עם מצב זה.

טיפול מהיר במענים חינוכיים: משפחות עם ילדים מהוות את ליבת הקהילות והן

תלויות בהסדרת מערכות חינוכיות שיקלטו את ילדיהן בימי החירום, כמו גם בימי השגרה. הקמת מענים חינוכיים באתרי הפינוי היה נושא מרכזי על סדר יומה של המועצה ושל הנהגות היישובים. גם לקראת תהליך החזרה חלק מההחלטות נעשו מתוך התייחסות לקיומם או יצירתם של מענים חינוכיים ויכולתם גם לכלול מענים נפשיים. שיתוף ההורים והילדים בתהליכים אלה יכול לסייע בתפירת פתרונות

מתאימים. החשיפה הרבה שהייתה בפינוי הנוכחי למערכות חינוך על סוגיהן השונים, הפעילה גם עליה את ציפיות ההורים למגוון מענים מסוגים שונים.

ייעול עבודה עם חברה אזרחית: היערכות לצורך בהסדרת מערך התרומה והסיוע הניתן באופן מהיר ולא מסונכרן עם מתנדבים עצמאיים, ארגונים, קרנות וגורמים נוספים.

נספח מערך הפינוי והחזרה – יוני 2024

מספר	היכן	יישוב
460	לייק האוס טבריה	אור הנר
400	אוריינט ירושלים	
	פזורה	
80% מהאוכלוסייה	חזרה לקיבוץ בסוף פברואר	
יותר מ- 90%	בתחילת יולי יהיו	
240	מצפה רמון - אכסניית אנא	ארז
60	אבן דרך - רמון	
130	מצפה רמון - סוויטת רמון	
	פזורה	
	בניין בקרית גת	
24%	חזרו לקיבוץ אמצע יוני	
230	בית הארחה מזרע	גבים
24	מלון הרודס תל אביב	
	פזורה	
100	מלון נוף תבור - מזרע	
94%	חזרו לקיבוץ	
310	שכיים	כפר עזה
100	תל אביב - דן פנורמה	
150	תל אביב - פורט טאור	
	פזורה	
	יגיעו לרוחמה בהמשך	
438	הרצליה-מלון דן אכדיה	מפלסים
5	אילת - גייקובס	
125	נתניה- מלון מדיטרה	
	עוד בהרצליה	
18%	הגיעו לקיבוץ	
	פזורה	

נחל עוז	משמר העמק	350
	כרמים	10 משפחות
	חלק יישאר במשמר העמק	
	חלק ידרים לנתיבות	
	ותיקים בדיור מוגן בבת ים	
	רק בודדים חזרו לקיבוץ	
	פזורה	
ניר עם	מלון לאונרדו בוטיק - תל אביב	130
	מלון הרודס - תל אביב	250
	פזורה	
	עין יהב	35
יכני	ירושלים - מלון דן פנורמה	150
	לאונרדו ירושלים	100
	כפר המכבייה	70
	רויאל ביץ'	60
	פזורה	
	חזרו למושב 87%	
דורות	רמת רחל	450 אנשים
	חזרו לקיבוץ 98%	
ברור חייל	יצאו להפוגה	
	חזרו לקיבוץ 99%	
רוחמה	חלק יצאו להפוגה	
	חזרו כולם לקיבוץ	
איבים	ניר עציון חיפה	650 אנשים
	חזרו כולם ליישוב	

התמונות בחוברת באישור מועצה אזורית שער הנגב. חלק מהתמונות צולמו על ידי יאיר מיוחס,
סטודיו ZOOZ מתוך אירוע "טעימה מהבית" שנוצר על-ידי זומו, המוזיאון שבדרך (ינואר 2024).